



A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA EM PORTUGAL NA DÉCADA DE 90

Joaquim Manuel Baltazar Vaz

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre em
Gestão de Empresas – Especialização em Finanças**

ORIENTADOR: Professor Doutor Jacinto Vidigal da Silva

CO-ORIENTADORA: Professora Doutora Natércia Mira

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

2006

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

**A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA
EM PORTUGAL NA DÉCADA DE 90**

Joaquim Manuel Baltazar Vaz

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de
Empresas – Especialização em Finanças**

ORIENTADOR: Professor Doutor Jacinto Vidigal da Silva

CO-ORIENTADORA: Professora Doutora Natércia Mira

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

2006

RESUMO

As alterações estruturais ocorridas no sistema financeiro português, após a adesão do nosso país à Comunidade Económica Europeia, vieram a limitar o potencial de crescimento das instituições financeiras por via orgânica e acentuar a sua vulnerabilidade estratégica e competitiva, perante processos de concentração noutros países europeus. A concentração bancária foi uma reacção natural do mercado ao fenómeno da globalização dos mercados financeiros, originada pela liberdade de circulação de capitais e conjugada com a desintermediação dos mercados financeiros e sua desregulamentação.

Esta dissertação propõe-se analisar o grau de concentração bancária em Portugal na década de 90 e os efeitos da concentração no desempenho dos grupos financeiros. Estes processos de fusões e aquisições da era da liberalização financeira iniciaram-se com as reprivatizações 1989, de modo que mais de 15 anos depois é altura de analisar o desempenho económico dos principais grupos financeiros portugueses criados após as concentrações ocorridas.

THE BANCARY CONCENTRATION IN PORTUGAL AT THE YEARS 90

ABSTRACT

The structural transformations in the Portuguese financial system, after the adhesion of our country to the European Economic Community, had come to limit the potential of growth of the financial institutions for organic way and to accent its strategic and competitive vulnerability, in front processes of concentration in other european countries. The banking concentration was a natural reaction of the market to the globalization of the financial markets, started for the freedom of circulation of capitals and conjugated with the desintermediation of the financial markets and its deregulation.

This work is a proposal to analyze the degree of banking concentration in Portugal in the decade of the 90 and the effects of the concentration in the performance of the financial groups. These processes of merger and acquisitions of the age of the financial liberalization had been initiated with privatizations of 1989, and so more than 15 years later is the time to analyze the economic performance of the main portuguese financial groups created after occurred concentrations.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que colaboraram na elaboração deste trabalho, em especial ao Professor Doutor Jacinto Vidigal da Silva que, com os seus ensinamentos e orientação, deu um contributo importante para esta dissertação, demonstrando sempre disponibilidade, amizade, saber e competência.

Agradeço também à Professora Doutora Natércia Mira a sua disponibilidade e empenho para fazer correcções e críticas sempre pertinentes que contribuíram para melhorar este trabalho.

Manifesto-me igualmente grato aos profissionais do Banco de Portugal e da Caixa Geral de Depósitos, nomeadamente ao Dr. Baltazar Lopes, pelo seu apoio e encorajamento e por me ter facultado a consulta de documentos, livros e artigos de revistas especializadas, sem os quais a elaboração deste trabalho não teria sido possível.

SIGLAS

F&A – Fusões e Aquisições	TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
BFE – Banco de Fomento e Exterior	BCP – Banco Comercial Português
UBP – União de Bancos Portugueses	BPI – Banco Português de Investimento
BTA – Banco Totta & Açores	BANIF – Banco Internacional do Funchal
CPP – Crédito Predial Português	BPSM – Banco Pinto & Sotto Mayor
BCM – Banco Comercial de Macau	BPA – Banco Português do Atlântico
BES – Banco Espírito Santo	BBI – Banco Borges & Irmão
BBV – Banco Bilbao Vizcaya	BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
GBTA – Grupo Banco Totta & Açores	GBPA – Grupo Banco Português do Atlântico
GBES – Grupo Banco Espírito Santo	GCGD – Grupo Caixa Geral de Depósitos
GTOTTA – Grupo Banco Totta	GBFE – Grupo Banco de Fomento e Exterior
BNU – Banco Nacional Ultramarino	GBCP – Grupo Banco Comercial Português
CGD – Caixa Geral de Depósitos	GBPSM – Grupo Banco Pinto & Sottomayor
UE – União Europeia	GBPI – Grupo Banco Português de Investimento
CEE – Comunidade Económica Europeia	
CUF – Companhia União Fabril	APB – Associação Portuguesa de Bancos
RU – Reino Unido	EUA – Estados Unidos da América
UK – United Kingdom	USA – United States of America
ATM – Automatic Teller Machine	CMCA – Custo Médio dos Capitais Alheios
ROE – Return on Equity	RFC – Receitas Financeiras Correntes
ROA – Return on Assets	PME's – Pequenas e Médias Empresas
IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas	
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico	
EFTA – Associação Europeia do Comércio Livre	
SFAC – Sociedades Financeiras de Aquisição a Crédito	
SGFI – Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento	

RESUMO / ABSTRACT	i
AGRADECIMENTOS	ii
SIGLAS	iii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE QUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
 CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	 1
1.1 DISCUSSÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO	1
1.2 OBJECTIVOS E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	4
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
 CAPÍTULO 2. A EVOLUÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL	 6
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	6
2.1.1 O período anterior ao 25 de Abril de 1974	7
2.1.2 O período de 1974 a 1979	8
2.1.3 A década de 80	9
2.1.4 A década de 90	12
2.2 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES NA BANCA	14
2.2.1 Tipos de concentrações	15
2.2.2. A concentração bancária	18
2.2.3 As vagas de concentração bancária em Portugal na década de 90	22
2.2.4 Dados do Banco de Portugal sobre a concentração bancária	26
 CAPÍTULO 3. REVISÃO DA LITERATURA	 29
3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS DA CONCENTRAÇÃO	29
3.1.1 A Concorrência	40
3.1.2 A Desregulamentação	47

3.1.3 A concentração bancária na Europa e no mundo	52
3.2. OS EFEITOS DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA	61
3.2.1 A eficiência das instituições financeiras	63
3.2.2 As implicações das F&A no emprego	80
3.2.3 As implicações fiscais	84
3.2.4 As implicações financeiras	85
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA	87
4.1 INTRODUÇÃO	87
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	88
4.3 VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS	89
4.4 MEDIDAS ESTATÍSTICAS DE CONCENTRAÇÃO	90
4.4.1 O índice de Herfindahl – Hirschman (HH)	92
4.4.2 O índice discreto de concentração (R_m)	95
4.4.3 O índice de Hall-Tideman (HT)	96
4.4.4 O coeficiente de entropia (E) e o índice C_e	96
CAPÍTULO 5. ANÁLISE EMPÍRICA	98
5.1 AVALIAÇÃO DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NA DÉCADA DE 90	98
5.1.1 Análise do grau de concentração	100
5.2 INDICADORES DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRINCIPAIS GRUPOS FINANCEIROS NO PERÍODO 1992-03	108
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	144
6. CONCLUSÕES	145
7. BIBLIOGRAFIA	148

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Acções (em %) dos bancos públicos detidas pelo sector privado entre 1990 e 1997	25
Quadro 2. Somatório das quotas dos cinco maiores grupos financeiros em 1994 e 1996	26
Quadro 3. Quotas de mercado dos bancos estrangeiros implantados em Portugal (1994 e 1996)	27
Quadro 4. A concentração bancária em Portugal	27
Quadro 5. A evolução da concentração agregada do sector bancário português	28
Quadro 6. Nº de centros económicos de decisão no sistema bancário de 1987 a 2003	28
Quadro 7. As maiores fusões em 1994-95	55
Quadro 8. As maiores fusões no Top 200	55
Quadro 9. Distribuição mundial dos activos bancários e do nº de bancos	56
Quadro 10. Concentração do sector bancário mundial	58
Quadro 11. Distribuição dos activos e nº de bancos por países da U.E.	58
Quadro 12. Percentagem de activos dos 5 maiores bancos de cada país europeu	59
Quadro 13. Os maiores bancos mundiais em 2000	60
Quadro 14. Índice de Herfindhal-Hirshman (HH)	102
Quadro 15. Índice Discreto de Concentração (R5)	102
Quadro 16. Índice Discreto de Concentração (R10)	102
Quadro 17. R10-R5	102
Quadro 18. Índice Hall – Tideman (HT)	103
Quadro 19. Grau de Concentração (Ce)	103
Quadro 20. Taxas de crescimento médio anual dos índices de concentração 1987/99	105
Quadro 21. Variações % globais dos índices de concentração entre 1987 e 1999	106
Quadro 22. Diferenças entre os índices de concentração de 1999 e 1987	107
Quadro 23. Crédito / Activo	109
Quadro 24. Depósitos / Activo	110
Quadro 25. Títulos / Activo	111
Quadro 26. Créditos / Depósitos	112
Quadro 27. Crédito / Títulos	113
Quadro 28. Depósitos / Trabalhadores	114
Quadro 29. Trabalhadores / Nº de Balcões	116
Quadro 30. Activo / Nº de Balcões	117
Quadro 31. RFC / Activo	118
Quadro 32. RFC / Nº de Trabalhadores	119
Quadro 33. Activo / Trabalhadores	121
Quadro 34. Taxas de variação do activo	123
Quadro 35. Taxas de variação dos depósitos	124
Quadro 36. Taxas de variação do nº de balcões	125

Quadro 37. Taxas de variação dos títulos	127
Quadro 38. Taxas de variação do nº de trabalhadores	128
Quadro 39. Taxas de variação do crédito	130
Quadro 40. Taxas de variação das RFC	131
Quadro 41. Comparação dos rácios (e variáveis) médios do sector e dos grupos financeiros entre 1992 e 2003	132
Quadro 42. Factores multiplicadores dos indicadores dos grupos financeiros de 1992/03	133
Quadro 47. Ranking do desempenho dos grupos financeiros 1992/03	133
Quadro 44. Indicadores dos grupos financeiros em 2003	135
Quadro 45. Incremento dos indicadores de estrutura, eficiência e produtividade	136
Quadro 46. Incremento dos indicadores de 2000 a 2003	137
Quadro 47. Ranking do desempenho dos grupos financeiros 2000/03	137
Quadro 48. Taxas de variação médias anuais dos indicadores financeiros do sector e dos principais grupos financeiros no período 1992-2003	139

GRÁFICOS

Gráfico 1. Concentração dos 5 maiores bancos	59
Gráfico 2. O fim de um ciclo de F&A bancárias?	60

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1 DISCUSSÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

Os sistemas financeiros dos países da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico atravessaram um período de profundas e abrangentes mudanças, iniciadas nas décadas de 70 e 80 e que tiveram continuidade nos anos 90 com o aprofundamento das alterações estruturais centradas não só no seu quadro jurídico, mas também no seu estatuto, forma de organização, funcionamento e competitividade. A crescente globalização dos mercados, a instabilidade das economias e o alargamento da União Europeia, provocaram profundas mudanças nas configurações estruturais e nas formas de gestão.

A intensa turbulência e competitividade do meio envolvente conduziram a uma autêntica “revolução financeira” no sector bancário, cujo motor de transformação foi o desenvolvimento tecnológico, aliado à mutação económica (inflação / padrão de procura) e à desregulamentação / desintermediação. Neste ambiente de turbulência e de crescente liberdade concorrencial, o sector financeiro atravessou um período nunca antes visto de grandes transformações fomentadas por influências económicas e políticas, quer ao nível doméstico, quer internacional. A responsabilidade maior destas mudanças é atribuída à conjugação de factores intrínsecos ao sector, com as transformações dos factores de enquadramento contextuais (económicos, legais e políticos, etc.), revestindo-se também, em termos de mercado, na conjugação da oferta e da procura.

Assim, identificam-se seis grandes vectores dinâmicos das metamorfoses vividas pelas estruturas bancárias, com impactos maiores na evolução da arquitectura sistémica: desregulamentação, inovação tecnológica e financeira, globalização / integração económica, desintermediação e “mercadização” da intermediação (intermediação financeira em condições de mercado), instabilidade / volatilidade económica e política económica liberal. Estas mudanças no contexto económico, na renovação tecnológica da actividade financeira (informática e telecomunicações), na regulação financeira e a nível do crescimento da riqueza, desencadearam no sector financeiro uma profunda transformação em todas as suas facetas: na competitividade, nas margens e rentabilidade, no comportamento da clientela, nos canais de venda e distribuição, etc.; ou seja, verificou-se uma mudança radical no negócio.

O sector bancário português também foi objecto de profundas transformações nas últimas décadas e acompanhou as alterações estruturais que ocorreram na economia portuguesa. O ano de 1984 foi o ano da abertura do sistema financeiro à iniciativa privada e do início de uma verdadeira "revolução financeira" em Portugal. Por isso, o estudo do sector financeiro em geral ou da banca em particular é especialmente complexo, atendendo à velocidade e complexidade das transformações por que têm passado os bancos portugueses nos últimos tempos.

Por toda a Europa os mercados nacionais tenderam a ficar saturados, de modo que a redução das margens financeiras estimulou as várias instituições financeiras a procurarem alternativas de crescimento externo. A crescente competitividade exerceu influência no sentido da redução da margem financeira para níveis idênticos aos dos mercados mais evoluídos. A reacção dos bancos foi no sentido da implementação de várias formas de racionalização e de redução de custos: fusões e aquisições, reengenharia de processos, *outsourcing*, canais remotos e o desenvolvimento de processos de reestruturação, através do controlo de custos operativos. Outro tipo de reacções da banca às mudanças no contexto foram a universalização das maiores instituições financeiras e a entrada em novos mercados geradores de comissões como seguros, corretagem, fundos de investimento e fundos de pensões. Na procura de novas formas de negócio, através do aprofundamento da segmentação dos mercados e da venda cruzada de produtos, aumentou a prestação de serviços a clientes. Este aumento da agressividade comercial foi baseado numa estratégia de distribuição cada vez mais sofisticada, em que os novos canais de distribuição alteraram o conceito tradicional da actividade bancária e constituíram uma resposta dos bancos a um ambiente em constante mudança.

A procura de dimensão por parte dos bancos explica-se por factores próprios da evolução do negócio bancário, como são a tecnologia, a desregulamentação, a inovação financeira, a internacionalização potenciada pela União Europeia, o aparecimento de bancos regionais europeus e a importância de requisitos de capitais, no que se refere ao coeficiente de solvência e à eficácia da utilização dos recursos bancários. No entanto, a procura de dimensão pode conduzir a um efeito inverso ao desejado: a complexidade da gestão de operações de grande magnitude pode anular os seus benefícios e com frequência se subestimam as perdas associadas a uma megaorganização demasiado sumptuosa. Quaisquer que sejam os motivos que

induzam às F&A, muitos temem que esta corrida pela dimensão esteja a dar lugar à criação inadequada de superbancos.

As alterações de enquadramento normativo, aliadas a outros factores de natureza económica, foram favoráveis à ocorrência de uma dinâmica actividade de fusões e aquisições sem precedentes da história do sector, quer nos Estados Unidos, quer na Europa e mesmo no resto do mundo. O volume de operações de F&A no sector bancário europeu aumentou, de 1990 a 1999, a uma média anual de 23,2%. O número de fusões entre 1989 e 1998, foi de 2250 na Europa e de 2650 nos Estados Unidos (Koch e McDonald, 2000). Segundo o Banco Central Europeu, o número de instituições financeiras europeias foi reduzido de 12.378 em 1990 para 8.395 em 1999. Segundo Koch e McDonald (2000), nos Estados Unidos passou-se de 14.364 bancos em 1979 para menos de 8.700 em 1998.

De acordo com a UNCTAD, num estudo realizado em Junho de 2000, o valor das F&A no mundo cresceu espectacularmente durante os dois últimos decénios, a uma taxa de crescimento de 42% ao ano. Em 1999, o seu valor total foi cerca de 2,3 biliões de dólares, para 24.000 operações. A dinâmica de crescimento e de consolidação entre os bancos europeus aumentou significativamente nas últimas décadas e em particular nos últimos 3 ou 4 anos. Dos 30 maiores bancos europeus, 18 resultaram de recentes fusões e aquisições (Belaisch, Kodres et al., 2001). As concentrações bancárias ocorridas noutros países, nomeadamente na Europa Comunitária, acentuaram a vulnerabilidade estratégica e competitiva do sistema financeiro português.

Aqueles que defendem a concentração no sector financeiro, argumentam que as instituições necessitam de alcançar maiores dimensões para fazerem face aos custos crescentes de tecnologia da informação e comunicação como bases de receitas mais amplas. Outro factor chave é a necessidade de uma maior capitalização do mercado, já que os governos e as entidades encarregadas de regulamentar o sector financeiro aceitam os argumentos dos operadores financeiros, segundo os quais é essencial contar com uma maior dimensão para reduzir os custos, consolidar as instituições nacionais e desenvolver processos de reestruturação, através do incremento do controlo de custos operativos. Os países mais pequenos, como é o caso de Portugal, estimularam a concentração para contrabalançar a crescente concorrência de instituições maiores nos países vizinhos.

Embora a actividade bancária portuguesa se tenha caracterizado pela concentração, com a redução do número de bancos (e casas bancárias) em cerca de um terço durante a década de 60 e por uma nova concentração durante as nacionalizações da banca em 1975, que se traduziu numa nova redução de cerca de um terço das instituições financeiras, e se tenha proposto a via da especialização, tal não se viria a concretizar. Assistiu-se a uma política de sentido contrário, com a abertura da banca ao sector privado e com o alargamento à generalidade dos bancos de certas operações exclusivas de sectores especializados. Passou-se de um sistema financeiro dominado por grandes grupos económicos, para outro dominado pelo sector público, muito regulamentado e controlado pelas autoridades monetárias, e, posteriormente, para um sistema aberto e competitivo, com o predomínio da iniciativa privada e auto-regulado pelo mercado.

Durante os últimos 30 anos registaram-se mudanças muito significativas na actividade bancária que desencadearam um elevado número de operações de concentração. Em Portugal, após a adesão à CEE – Comunidade Económica Europeia, as profundas transformações a que a banca esteve sujeita criaram condições para uma nova concentração que teve lugar na década de 90. Mas os factores que lhe deram origem foram bastante diferentes dos acontecimentos político-sociais da década de 70 e do predomínio dos grandes grupos económicos da década de 60 até ao 25 de Abril de 1974. Não tiveram motivações políticas e visaram atingir a dimensão necessária para enfrentar o aumento da concorrência.

É sobre a concentração bancária dos anos 90, ocorrida em Portugal, que o tema da dissertação vai incidir. Pretende-se estudar a evolução do grau de concentração e os seus efeitos, principalmente a nível do desempenho dos mais importantes grupos financeiros.

1.2 OBJECTIVOS E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O fenómeno da concentração empresarial, que não é exclusivo da banca, é um tema actual que envolve normalmente importantes processos de reestruturação que estão ainda em curso em todo o mundo. Em Portugal, as concentrações ocorridas na banca são indissociáveis da nossa integração europeia, das profundas mutações ocorridas no sistema bancário e do processo de reprivatizações. Este processo, que marcou o início da última vaga de movimentos de concentração, iniciou-se em 1989, de modo que 15

anos depois é altura de fazer o balanço da concentração bancária, apesar de no início deste milénio terem ocorrido novas F&A.

Esta dissertação estuda a concentração bancária em Portugal entre 1987 e 2003 com base na intensidade da concentração no sector ao longo deste período e dos efeitos da concentração em termos de eficiência dos principais grupos financeiros resultantes do processo de concentração.

Os objectivos do estudo são os seguintes:

1. Determinar o grau de concentração bancária em Portugal no período referido com base no cálculo de vários indicadores de concentração;
2. Analisar o desempenho económico dos principais grupos financeiros portugueses na sequência dos processos de fusão e aquisição.

Este trabalho estuda fenómenos ocorridos num sector que tem uma grande importância na economia devido ao seu papel fulcral no processo de criação de moeda e como centro de racionalidade económica. O sector bancário desempenha um importante papel de charneira na economia, assumindo uma responsabilidade económica que ultrapassa as fronteiras nacionais. Assume também uma elevada responsabilidade social, tendo em conta os elevados custos de falência do sistema bancário.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No 1º capítulo de introdução definem-se os objectivos, o contexto do estudo e a sua estrutura.

Antes de iniciar o estudo da concentração bancária propriamente dita, este trabalho começa por efectuar uma análise retrospectiva da evolução da banca portuguesa, uma análise do contexto da mudança na banca que conduziu à concentração, e uma caracterização da concentração bancária em Portugal. Estes desenvolvimentos são feitos no capítulo 2.

No capítulo 3 é efectuada uma revisão de literatura sobre os factores que determinaram a concentração bancária e os seus efeitos.

O capítulo 4 define a metodologia, os índices de concentração aplicados, o universo e amostra de instituições financeiras estudadas e as variáveis e indicadores de utilizados.

O capítulo 5 apresenta a síntese da análise empírica: os graus de concentração no sector bancário em Portugal, o desempenho em termos de eficiência, produtividade e rentabilidade dos vários grupos financeiros e do sector financeiro, bem como as limitações do estudo.

O capítulo 6 apresenta as conclusões da dissertação e pistas para novos trabalhos de investigação nesta área. Por último, é apresentada a bibliografia de suporte para este estudo.

CAPÍTULO 2. A EVOLUÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

A caracterização do sector bancário em Portugal consiste num estudo da sua evolução ao longo das últimas décadas. Optou-se por dividir este estudo em quatro períodos distintos da evolução da banca:

- 2.1.1- O período anterior ao 25 de Abril de 1974;
- 2.1.2- A década de 70 (1974 a 1979);
- 2.1.3- A década de 80;
- 2.1.4- A década de 90.

Apesar de o ponto 2.1.1 abranger um período temporal muito alargado, registaram-se tão poucas transformações dignas de destaque, que considerámos desnecessário estar a subdividir este período em várias fases. O 25 de Abril de 1974 é um marco histórico importante para a economia portuguesa em geral e também para o sector bancário. Assim, a década de 70 ficou reduzida quase a metade, mas as transformações que a banca sofreu neste período foram tão profundas que justificam o seu estudo em separado.

As décadas seguintes (de 80 e de 90) foram as que registaram mudanças mais radicais no sector, fruto da conjuntura económica internacional e da integração do país na Comunidade Europeia. A evolução tem sido muito acelerada a nível da

inovação e diversificação financeira, da reforma e desenvolvimento dos mercados monetário, cambial e de capitais e na multiplicação de instrumentos financeiros oferecidos aos clientes.

2.1.1- O período anterior ao 25 de Abril de 1974

As características mais relevantes da economia portuguesa dos anos 50, que condicionaram o sector bancário, foram as seguintes:

- . O condicionamento industrial (que levou à consolidação dos grandes grupos económicos e financeiros);
- . A protecção aduaneira e substituição de importações;
- . O modelo de crescimento assente em baixos níveis salariais.

Na década de 60, pode-se destacar como aspectos mais relevantes, a nível económico:

- . A entrada na EFTA, com a consequente abertura das barreiras alfandegárias aos parceiros comerciais;
- . As relações comerciais com as colónias vão gradualmente perdendo peso na economia;
- . As remessas dos emigrantes como fonte de divisas e um dos sustentáculos da economia;
- . A dependência externa da economia portuguesa a nível comercial, tecnológico e financeiro;
- . O período de 1968/73 foi uma época de grande investimento estrangeiro em Portugal.

A nível do sector bancário, destacam-se os seguintes desenvolvimentos nas décadas de 50 e 60:

Alargamento da utilização dos depósitos à ordem como meio de pagamento, particularmente através da sua transferência por meio de cheque, e a expansão da rede de balcões;

Aparecimento do primeiro banco de investimento, o Banco de Fomento Nacional, fundado por iniciativa estatal

Os bancos desempenharam um papel muito importante na constituição e consolidação dos grupos económicos: Grupo CUF, Grupo Champalimaud e Grupo Espírito Santo,

O sector bancário foi um dos sectores mais protegidos e o aparecimento de novas instituições e de novos produtos financeiros foi extremamente limitado.

A adesão ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial conduziram em 1962 à reforma do Banco de Portugal, pondo termos às normas vigentes desde 1931.

No final dos anos 60 e início dos anos 70 foram criadas várias dependências no exterior por parte de alguns dos maiores bancos portugueses. Foi em França, então o principal destino dos emigrantes portugueses e principal origem das remessas dos emigrantes, e nas colónias, chamadas províncias ultramarinas, que tais dependências surgiram.

No período de 1960 a 1973, todas as instituições de crédito eram privadas, excepto a Caixa Geral de Depósitos. Contudo, verificou-se uma diminuição do número de bancos, que resultou da fusão entre pequenas instituições e da absorção de pequenos bancos por outros de maiores dimensões.

2.1.2- A década de 70 (1974 a 1979)

Em 1975 ocorreu a nacionalização de todos os bancos e seguradoras nacionais. Verificou-se durante os anos de 1975 e 1977 um processo de fusões, tendo o número de bancos comerciais públicos sido reduzido de 17 para 9.

O sector bancário era dominado e instrumentalizado pelo Estado, que interferia na sua própria gestão. O sector estava em acentuada crise, com um número elevado de instituições exibindo condições de exploração negativas e um mercado de títulos, acções e obrigações que não tinha quase actividade, apresentando um volume diário de transacções reduzido a poucos milhares de contos.

Os bancos eram pressionados a conceder “crédito político” que contribuía para a deterioração das suas contas de exploração.

Uma grande parte das taxas de juro activas e passivas praticadas pelas instituições de crédito estavam sujeitas a controlo político/administrativo. Os bancos burocratizaram-se e a concorrência era quase inexistente

Diversificaram-se as instituições integrantes do sistema bancário, surgindo algumas parabancárias de estatuto público e privado, desenvolvendo a sua actividade nas áreas do leasing e investimento após a publicação dos respectivos regimes jurídicos em 1979 e 1980.

Na segunda metade da década de 70, houve uma intervenção muito activa das entidades governamentais, as quais estabeleceram barreiras legais à entrada no sector, promoveram operações de concentração, para além de terem fixado administrativamente taxas de juro, limites de crédito e restrições à abertura de balcões.

As limitações ao exercício de certas actividades financeiras e à abertura de novos balcões por parte dos bancos, conjugadas com os *plafonds* de crédito que lhes foram impostos, contribuíram para atrasar a expansão da banca portuguesa. A especialização das instituições de crédito conjugada com a multiplicidade de esquemas de bonificação das taxas de juro e com o apoio a empresas inviáveis, com o conseqüente crédito mal parado, agravou a situação dos bancos.

2.1.3- A década de 80

No início da década de 80, Portugal possuía um sistema bancário pouco dinâmico e fechado à influência da inovação externa. Era dominado por bancos nacionalizados com quotas de mercado estáveis e quase garantidas. No contexto internacional a banca portuguesa estava muito atrasada devido à ausência de concorrência interna e externa.

Este período caracterizou-se pela reabertura da actividade bancária e seguradora à iniciativa privada doméstica e externa em 1984, pela criação de novos intermediários não bancários, pelo desenvolvimento dos mercados monetário, financeiro e cambial, bem como pela modificação substancial do quadro jurídico, operacional e concorrencial em que o sistema bancário começou a operar.

Foi também alterada a forma de financiamento do estado, que passou a fazer-se, em exclusivo, através de instrumentos do mercado financeiro e nas condições aí prevalentes.

Com a integração de Portugal na Comunidade Europeia, verificou-se a adopção de parte da legislação comunitária, aproximando-se o sistema bancário português dos sistemas comunitários de acordo com os princípios de harmonização mínima no quadro prudencial e concorrencial. A adesão à CEE veio acelerar o processo de desregulamentação e de liberalização bancária.

Em Portugal, a flexibilização dos sistemas de informação e a introdução de substanciais melhorias tecnológicas nas instituições financeiras só ocorreu na década de 80. Conheceu igualmente um rápido desenvolvimento, proporcionando a criação de diversos produtos, tais como as máquinas ATM (*Automatic Teller Machine*) que vieram revolucionar a relação do cliente com o banco, ao permitirem o levantamento e o depósito de fundos, sem necessidade de se entrar no banco e durante 24 horas de qualquer dia da semana; o EPOS (*Electronic Point of Sale*), utilizado para efectuar pagamentos nos pontos de venda aderentes ao sistema Multibanco; o banco telefónico permite ao cliente pedir informações ou dar instruções ao banco, desde requisitar livros de cheques, obter saldo médio da conta, etc.

A partir de 1985, começaram a surgir entidades bancárias privadas: o BPI (Banco Português de Investimento), fundado em 1985, foi o primeiro banco privado lançado em Portugal, logo seguido do Banco Comercial Português (BCP) e do Banco de Comércio e Indústria (BCI). Aumenta também o número de caixas de crédito agrícola mútuo e de diversas sociedades financeiras.

Em consonância com o modelo preconizado na 2ª Directiva Comunitária de Coordenação Bancária, foi adoptado o conceito de banco universal, culminando, aliás, um movimento da prática bancária no sentido da polivalência crescente das suas actividades. Deste modo, a especialização dos bancos passou a resultar, não de imposição legal, mas a ser consequência apenas de opções da respectiva gestão.

Verificou-se, gradualmente, a eliminação de barreiras à entrada, dos regulamentos acerca das taxas de juro, dos *plafonds* de crédito, da abertura de novos balcões, etc, que criaram as condições necessárias para as reprivatizações e liberalização do

movimento de capitais internacionais, alargamento da rede de distribuição, melhoria dos níveis de produtividade e diversificação de actividades.

As margens financeiras reduziram-se drasticamente, sendo convicção de que tal redução só não teve graves consequências para a generalidade das instituições porque, na realidade, elas eram muito amplas. No entanto, houve alguns bancos que tiveram algumas dificuldades financeiras.

O processo de privatizações foi iniciado em 1989, com a oferta pública de venda de 49% do capital do Banco Totta & Açores, tendo-se observado no ano seguinte a venda de mais 31% do capital do mesmo banco e de 33% do Banco Português do Atlântico. Foram reprivatizados até 1997 todos os bancos públicos, excepto a CGD e o BNU (integrado no grupo CGD).

Na sequência do processo de desregulamentação assiste-se a uma proximidade cada vez maior entre as actividades da banca comercial, bancos de poupança e de investimento, bem como de algumas instituições financeiras não monetárias. Tal facto deve-se às transformações estruturais verificadas nos mercados financeiros, nomeadamente em matéria de novas tecnologias, inovações financeiras, diversificação de actividades, constituição de grupos financeiros, etc.

A desintermediação deu origem ao alargamento das possibilidades oferecidas aos agentes não financeiros da economia de captarem directamente os fundos em mercados abertos.

As taxas de juro foram liberalizadas e baixaram bastante neste período devido à diminuição da inflação e ao mercado de capitais, mas sem dúvida que a concorrência em várias frentes e o consequente aumento do poder negocial dos clientes foram factores decisivos.

Quanto às estratégias de internacionalização da banca portuguesa, estas circunscreveram-se a alguns nichos importantes de mercado nos países onde a concentração de emigrantes portugueses era grande (França, Alemanha, Luxemburgo, África do Sul, Brasil, EUA e Canadá) e à reocupação de mercados tradicionais perdidos com a descolonização.

Nos anos de 1985 a 1987 assiste-se à reanimação do mercado de capitais e à criação de novos intermediários financeiros (sociedades gestoras de fundos de investimento, de fundos de pensões, de patrimónios, sociedades correctoras, de capital de risco, de *factoring*, de *leasing*, etc.).

2.1.4- A década de 90

O início da década de 90 foi, assim, marcado por uma acentuação do clima competitivo cujos pólos estratégicos de actuação se centraram em: reprivatização, diversificação, expansão da rede, internacionalização e modernização.

Esta década foi também marcada pelo fim do controlo quantitativo do crédito bancário (em 1990) e pelo aumento da concorrência interbancária entre os diversos segmentos do sistema financeiro, nomeadamente nas áreas da captação de recursos e da concessão de crédito, com a consequente redução das taxas de juro e das margens de intermediação.

Foram liberalizados os movimentos de capitais com a Europa e foi publicada a nova lei regulamentadora do sistema financeiro português. Esta lei criou uma nova estrutura para o sistema financeiro nacional, dividindo-o em dois grandes grupos de instituições financeiras – instituições de crédito e sociedades financeiras – e delimitando a actividade dos bancos de acordo com o modelo da banca universal.

Em 1990 surgiram novos operadores no sistema bancário português: o Deutsch Bank de Investimento, o Bank of Tokyo, a Sociedade Financeira Portuguesa e o Banco Comercial de Macau. No ano seguinte iniciaram a sua actividade dois novos bancos: o Banco Nacional de Crédito Imobiliário e o Banco Hispano de Investimento. O crescimento do número de bancos resultou, portanto, da criação de novos bancos domésticos e também da expansão da rede de instituições de crédito estrangeiras a operar em Portugal.

Os processos de reprivatização deram origem a manobras estratégicas para a reconstituição de antigos grupos económicos ou para a formação de novos grupos, por vezes conducentes a complexos conflitos.

Para serem criadas condições de sucesso das várias operações de reprivatizações dos bancos, houve necessidade de tomar algumas medidas com vista ao saneamento

financeiro e à melhoria da sua eficiência. Com parte do dinheiro que o Estado encaixou com as privatizações, procedeu-se ao aumento do capital do BFB – Banco Fonsecas & Burnay, do BTA – Banco Totta & Açores, do BPA – Banco Português do Atlântico e do BPSM – Banco Pinto & Sotto Mayor.

A internacionalização crescente da actividade financeira (expansão dos principais bancos portugueses em Espanha e noutros países comunitários), acompanhou a internacionalização da economia e dos mercados, bem como uma crescente globalização financeira;

Em termos tecnológicos, o sector bancário evoluiu bastante. O ciclo de forte expansão das tecnologias da informação e comunicação, com preços decrescentes, originou um *"technology-push"* extraordinário na banca. Os bancos realizaram elevados investimentos em novas redes de atendimento, diversificaram os produtos e segmentaram os clientes.

Assistiu-se ao crescente alargamento da rede de agências traduzida num significativo aumento do nível de bancarização em Portugal. Surgiram também vários canais alternativos como os ATM, a banca através do telefone e da Internet.

A redução das margens financeiras ocorridas nos últimos anos, obrigou os bancos a actuarem no sentido da redução dos custos de funcionamento, através de um processo de racionalização e de reengenharia dos factores produtivos, de modo a acelerar a sua modernização num mercado cada vez mais competitivo.

Os bancos perderam nesta década grande parte do volume de negócios tradicional de intermediação financeira e tentaram compensar essa perda pelo aumento das comissões de produtos e serviços incrementando o produto bancário com receitas fora do balanço.

Uma particularidade no caso português reside no facto de terem sido os próprios bancos os agentes mais activos no processo de desintermediação, o que pode ser explicado pela atrofia relativa do sector terciário em geral.

2.2 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES NA BANCA

A criação do Mercado Único Europeu e a internacionalização das economias implicou o desaparecimento das fronteiras internas dos estados – membros da União Europeia e a simultânea criação de um Mercado Único de mais de 340 milhões de consumidores. Face a este desafio lançado aos bancos e às empresas em geral, houve necessidade da criação de mecanismos visando a renovação e reestruturação dos seus meios operacionais, com vista a uma maior eficiência de actuação neste mercado alargado. Por outro lado, o próprio mercado nacional exigia uma reestruturação das instituições e da respectiva filosofia de gestão, uma vez que a sua estrutura organizativa se encontrava manifestamente desactualizada face às exigências comerciais, financeiras, operacionais e concorrenciais deste mercado.

Tem sido prática crescente das instituições financeiras procederem à respectiva reestruturação e redimensionamento, com o propósito de, concentrando os seus meios, garantirem uma maior capacidade de intervenção neste amplo mercado e defenderem as posições que detêm no mercado nacional. A concentração e redimensionamento passa, muitas vezes, por um processo de aquisição de outras instituições, fusão ou alianças estratégicas de cooperação. A filosofia do *"small is beautiful"* esteve posta de lado por parte dos gestores bancários, embora ciclicamente esta ideia esteja presente na mente dos dirigentes.

Tem-se constatado a nível mundial que o aumento das taxas de juro precede o declínio das fusões e que estas são incrementadas em períodos de crescimento económico. A procura de oportunidades de consolidação empresarial ocorre em períodos de baixa nos mercados de capitais.

As fusões visam, muitas vezes, a obtenção de acréscimos na eficiência operativa e, consequentemente, reduções nos seus custos e maximização do lucro, através da eliminação de ineficiências na sua gestão. As mais citadas fontes deste acréscimo de eficiência são as economias de escala e de gama. Os ganhos de eficiência associados a estas economias representam uma contribuição para o bem-estar social.

As fusões e aquisições (F&A) fazem parte da reestruturação necessária para melhorar a utilização eficaz dos recursos, que pode beneficiar o emprego, mas a longo prazo.

Muitos executivos de empresas financeiras argumentam que impedir a concentração e os aumentos da eficiência que as F&A tornam possíveis, equivaleria a forçar as empresas a participar na “política social”, mantendo níveis desnecessários de emprego e preservando canais de distribuição que seriam redundantes.

Myers e Majluf (1984), mostram que a combinação de empresas com complementaridades, ao nível das oportunidades de investimento e dos recursos financeiros, pode resultar num menor custo de oportunidade do capital e numa mais eficiente afectação de recursos. Na mesma perspectiva, Ravenscraft e Scherer (1989), apontam para que as fusões entre empresas com actividades relacionadas obtenham melhores resultados.

Normalmente as F&A pressupõem um excesso de capacidade de gestão das empresas adquirentes, o que conduz à obtenção de ganhos decorrentes da melhoria da gestão, pois têm maior *know-how* e maior capacidade e facilidade de acompanhamento de outras empresas [Weston e outros (1998)].

Para além das economias internas, as empresas poderão ser levadas a agrupar-se ou fundir-se com o objectivo de eliminarem as externalidades negativas na produção e distribuição, ou seja, parece existir uma motivação para a concretização de operações de concentração que incorporem efeitos externos positivos [Jacquemin (1984)]. Existe uma ideia consensual, aplicável a praticamente todos os conglomerados financeiros, que diz respeito ao desejo de adquirir ou preservar uma dimensão que lhes permita competir na “aldeia financeira global”.

As F&A são o meio mais rápido de alcançar um objectivo quando a firma está a expandir-se a nível nacional ou internacional. Os activos como a investigação e desenvolvimento, marcas, patentes e redes de distribuição podem ser também obtidos mais rapidamente por meio das F&A do que através do crescimento orgânico de uma empresa, principalmente no ambiente económico actual de intensa competição nacional e internacional.

2.2.1 Tipos de concentrações

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), as fusões ou aquisições podem ser:

- . Horizontais: união entre firmas que actuam no mesmo sector de actividade,

geralmente concorrentes;

- . Verticais: quando resultam da união entre firmas que fazem parte da mesma cadeia produtiva, podendo ser a montante, em direcção aos fornecedores, ou a jusante, em direcção aos distribuidores e clientes;

- . Em conglomerado: quando envolvem empresas de sectores de actividade não relacionados, visando a diversificação dos investimentos a fim de reduzir os riscos e aproveitar oportunidades de investimento.

O crescimento vertical traduz a integração de todas as fases da cadeia de valor. Por outro lado, crescimento horizontal envolve a integração de negócios, ou seja, o poder de decisão sobre actividades não complementares, concorrentes ou, pura e simplesmente, diversificadas.

Na fusão, as empresas intervenientes, geralmente, são do mesmo sector, desenvolvem a mesma actividade e apresentam recursos e capacidades, de modo que juntas podem criar uma vantagem competitiva mais forte, enquanto nas aquisições é comum as firmas serem de sectores diferentes. A forma de pagamento utilizada na fusão é a permuta de acções, enquanto na aquisição se pode pagar com dinheiro, acções ou outros títulos, etc.

Consideram-se vários exemplos dos diferentes tipos de concentrações na banca:

- . Concentração horizontal: bancos, locação financeira, *factoring*, SFAC, etc.
- . Concentração vertical: bancos, informática, *rating*, administração de imóveis, etc.
- . Concentração em conglomerados: bancos, seguradoras, correctoras, SFFI, etc.
- . Concentração concêntrica: sector bancário e segurador e, mais recentemente, sector bancário e das telecomunicações.

As fusões, nomeadamente as resultantes de integração horizontal, podem ser também uma forma de eliminar excessos de capacidade, conduzindo ao encerramento de unidades de produção menos eficientes em favor das mais eficientes. Normalmente considera-se a existência de sobrecapacidade instalada quando se verifica a saturação do mercado ou a redução da procura.

Nas F&A horizontais as empresas contratantes exercem e competem dentro da mesma actividade ou sector, encontrando-se na mesma indústria, resultando daí uma justaposição de meios existentes. Neste contexto, tomam-se decisões enquadradas no âmbito da expansão e crescimento das organizações tendentes a uma optimização de recursos e de mercados. A fusão entre empresas com linhas de produtos dirigidas ao

mesmo tipo de consumidores pode permitir um melhor aproveitamento dos seus recursos e capacidades comerciais.

As fusões horizontais permitem às empresas ganhar mercados, mediante a complementaridade dos seus produtos e a introdução de novos. Assim, na sequência de uma fusão e simultaneamente com o desenvolvimento de uma adequada tecnologia, um banco pode atender um maior número de clientes com menores custos. Desta forma, evita-se a duplicação de custos, ao se juntarem as áreas dos bancos objecto de fusão, e incrementa-se a utilização e rentabilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Os grandes bancos beneficiam ainda do facto de conseguirem uma melhor diluição dos riscos e de inspirarem aos seus clientes uma maior confiança.

Segundo Weston e outros (1998), as fusões horizontais, uma vez que combinam actividades similares, são potenciadoras de economias de escala. As fusões verticais potenciam a redução de custos de transacção, enquanto as fusões em conglomerado conduzem à obtenção de sinergias, potenciando um incremento da afectação dos vários recursos. No entanto, as economias de escala também podem encontrar-se nas fusões verticais e, por vezes, em conglomerado.

Nas F&A verticais as empresas outorgantes exploram actividades afins ou complementares situadas em estádios diferentes no interior da mesma indústria ou sector. Martin (1995) considera que as fusões verticais permitem eficiências, por meio da poupança de custos, para além do redimensionamento e da eliminação das unidades produtivas obsoletas.

Nas F&A referentes a conglomerados, as empresas compradoras exploram actividades com objectivos diferentes ou encontram-se posicionadas em indústrias ou sectores díspares das adquiridas.

Por último, as F&A concêntricas referem-se à unificação de empresas que se situam em unidades de negócio diferentes, mas relacionadas de forma mais ou menos profunda, em particular pelo mercado ou pela tecnologia.

2.2.2. A concentração bancária

O contexto desempenha um papel primordial no movimento de consolidação bancária mais recente, envolvendo todas as forças que interagem com as organizações e sobre as quais a empresa não exerce uma influência directa: os ciclos financeiros, a legislação, a tecnologia, os movimentos estratégicos dos concorrentes. O ciclo financeiro dos finais da década de 90 ao início do segundo milénio, com um crescimento económico vigoroso, criou condições bolsistas favoráveis ao financiamento das F&A. A interdependência entre este ciclo financeiro, a especulação financeira e as inovações tecnológicas contribuiu para acentuar esta tendência.

A globalização, aliada aos processos de integração económica em várias regiões do mundo, à inovação tecnológica, à desregulamentação e à desintermediação financeira, bem como ao aumento rápido da concorrência, determinou vários processos de concentração empresarial na maioria dos sectores de actividade económica, através de F&A. Os principais objectivos foram o aumento da eficiência operativa, com base em sinergias obtidas através de economias de escala e de gama, e o redimensionamento das empresas para enfrentar o incremento da concorrência.

O aumento da concorrência na captação de fundos e na concessão de empréstimos teve como consequência a queda das margens de intermediação financeira, o que motivou os gestores bancários a investir em novas tecnologias, para reduzir os custos operacionais de produção e manter a rentabilidade. O incremento da concorrência teve como consequência a perda do poder negocial do banco perante os aforradores e os utilizadores do crédito.

A flexibilização das regras que orientam a actividade financeira atenuou as fronteiras entre os diferentes agentes de mercado, como são a banca universal, a banca de negócios, as caixas económicas e as caixas de crédito agrícola, os intermediários financeiros não bancários e os agentes não propriamente financeiros. Os bancos começaram a debater-se com problemas de rentabilidade, na sequência da redução da margem financeira, de modo que as fusões surgiram como uma forma mais económica de implementar uma reestruturação para os manter no sistema com menores riscos, permitindo aumentar o nível das operações e atenuar os problemas de rentabilidade.

No que se refere às ameaças competitivas provenientes de novos concorrentes, novos produtos e novas tecnologias, estas contribuíram para a alteração dos comportamentos competitivos dos concorrentes, tanto nos mercados domésticos como nos internacionais. Constatou-se que a liberalização, a desintermediação e a inovação financeira impulsionaram o surgimento de novas entidades financeiras e não financeiras, tanto nacionais como estrangeiras.

A concentração bancária foi, em grande medida, consequência de fenómenos como a desintermediação, a desregulamentação, a liberalização, a globalização e a internacionalização dos mercados financeiros. A estes fenómenos há a acrescentar outros que também contribuíram para acentuar a crise no sector e a concentração como reacção natural dos bancos instalados às mudanças no contexto: a universalização das actividades financeiras, a automatização e a informatização, o desenvolvimento de actividades parabancárias e a inovação financeira.

As necessidades de diversificação decorrem de ser imprescindível a adaptação às alterações do meio envolvente. Os desafios colocados pela evolução dos sistemas financeiros exigiram reajustamentos permanentes das estratégias e requerem também uma dimensão mínima das empresas. Ganhar uma certa dimensão tornou-se um imperativo para os bancos, a fim de estarem presentes nos mercados globais de títulos, acompanharem os seus principais clientes e se protegerem da chegada dos bancos estrangeiros. O repto à eficiência e à competitividade, lançado pelo desafio da União Europeia, foi um dos factores determinantes do redimensionamento dos bancos. Com a chegada do euro, foi necessário aos bancos criarem maior dimensão e maior capitalização, pois são estes os factores que facilitam a sua operacionalidade em certos segmentos do mercado de capitais.

A primeira etapa do processo de concentração na banca portuguesa iniciou-se nos anos 60, quando diversos bancos desenvolveram esforços de aquisição de outras instituições financeiras, de modo a penetrar em novos mercados regionais, aumentar o volume de negócios e competir pela supremacia sectorial. De 32 bancos comerciais e casas bancárias que existiam no início da década de 60 passou-se para 22 instituições financeiras no final da década.

No mesmo sentido, as nacionalizações de bancos e companhias de seguros, nos anos 70, implicaram um aumento do grau de concentração, visando através da consolidação de instituições com situações patrimoniais complexas alcançar independentemente do seu efectivo sucesso, uma maior racionalidade das bases de negócios e uma maior eficiência das estruturas operativas. Após o processo de nacionalizações, em que as fusões se inseriram num processo global de recuperação de empresas, o sistema bancário ficou reduzido a 15 instituições bancárias nacionais e estrangeiras.

Verificaram-se grandes modificações a nível da liberalização das taxas de juro, que deixaram de ser fixadas administrativamente, sendo incrementada a concorrência no sector e a consequente eficiência do mercado financeiro como um todo. Foram eliminadas as restrições à livre circulação de capitais na União Europeia, permitindo o livre acesso à actividade bancária em todos os países do espaço económico europeu, acabando os *plafonds* de crédito e passando o controlo da massa monetária a ser feito de forma indirecta. A banca ficou exposta à concorrência das suas congéneres europeias, o que obrigou os bancos a uma maior racionalização da sua actividade, na medida em que os bancos portugueses apresentavam custos administrativos bastante mais elevados que os da generalidade dos bancos europeus, seus potenciais concorrentes.

Alterou-se completamente o modo de financiamento do défice do sector público, que, até há alguns anos, era financiado quase totalmente, em condições preferenciais, pelo Banco de Portugal e outras instituições do sector financeiro. Actualmente, é financiado sobretudo pelo sector não financeiro em condições de mercado, isto é, o sector público financia-se através de empréstimos nas mesmas condições de outro agente tomador de fundos, ou seja, através da emissão de produtos financeiros. Assim, o Estado contribuiu para a diversificação da oferta de instrumentos financeiros oferecidos aos aforradores, com o consequente desenvolvimento de títulos do Tesouro (representativos da dívida pública), do mercado de capitais e com a introdução de inovações financeiras.

A banca portuguesa desenvolveu-se, em grande parte, dimensionada em função do mercado nacional e protegida da concorrência de bancos estrangeiros mais eficientes, pelo que um redimensionamento adequado às novas condições competitivas foi

positivo na óptica económica e social, para além de ter sido uma condição necessária de sobrevivência.

A competitividade no sector teve um incremento considerável, com os elevados investimentos em novas tecnologias e abertura de uma vasta rede de balcões, aumentando a taxa de bancarização, e, em simultâneo, tendo baixado as margens de intermediação que acabaram com o período do “el dorado” em que o sector viveu no passado. O processo de reprivatizações acentuou a competitividade bancária e contribuiu para a formação de grupos económicos nacionais.

Os bancos mais débeis depararam-se com um cenário de forte competitividade e concorrência agressiva. O principal desafio, principalmente para os pequenos bancos, foi não só a rentabilidade para fazer face à redução da margem financeira, mas a sua própria sobrevivência no mercado financeiro, o que justifica as fusões e aquisições de que os bancos mais débeis têm sido alvo. Os bancos portugueses foram obrigados a ajustar-se a este novo cenário de grande competitividade em muito menos tempo do que sucedeu noutros países europeus, apesar de não se terem verificado grandes sobressaltos ou dificuldades de maior.

Os responsáveis pela regulamentação, que anteriormente tinham tendência para desencorajar as fusões e aquisições - a fim de assegurarem a presença de um número suficiente de sociedades em determinados segmentos do mercado nacional, de modo a manterem um nível adequado de concorrência – tomaram consciência de que a concorrência real podia surgir tanto de outras instituições prestadoras de serviços análogos como das sedeadas noutros países que prestam serviços financeiros. Isto vai ao encontro do argumento habitualmente utilizado para justificar a concentração pela necessidade de constituir grandes grupos com capacidade para competir nos mercados internacionais. Segundo Tavares (1996), este argumento cai pela base e explica-se com a frieza dos números: a fusão de todos os bancos portugueses daria um banco de média dimensão na França e na Alemanha.

Paroush (1995), defende que os fenómenos das F&A e as falências dos bancos constituem respostas naturais do sistema bancário às mudanças na legislação e às alterações no meio envolvente. Refere também que o número elevado de recentes fusões e aquisições e a elevada taxa de falências constituem processos de

ajustamento que reduzem o número de bancos para um número óptimo mais baixo em consequência de alterações exógenas.

No entanto, Koguchi (1993), refere que as F&A não resolvem o problema da sobrecapacidade instalada no sector, a não ser que as fusões sejam acompanhadas da libertação de parte dos recursos. Refere ainda que o crescimento é perseguido como um fim em si mesmo.

2.2.3 As vagas de concentração bancária em Portugal na década de 90

A formação de grupos financeiros em Portugal resultou da assimilação das principais tendências internacionais e da referência em relação a um novo quadro normativo e competitivo, resultante do aprofundamento da adesão ao espaço europeu.

Durante as últimas décadas assistimos a três períodos distintos da concentração bancária em Portugal baseada em motivações diferentes:

- Concentrações baseadas na consolidação dos grupos económicos na década de 60, promovidas pela iniciativa privada;
- Concentrações baseadas nas nacionalizações de 1975 e promovidas pelo Estado;
- Concentrações baseadas inicialmente na consolidação dos grupos financeiros estatais (CGD e BFE) e posteriormente nas reprivatizações controladas, em grande medida pelo Estado português, mas também com a participação activa dos grupos financeiros privados.

As reprivatizações que levaram à formação de novos grupos financeiros (caso dos grupos BCP, BPI e BANIF) e à reconstituição de antigos grupos económicos e financeiros desmantelados após o 25 de Abril de 1974 (caso dos grupos Mello, Champalimaud e Espírito Santo). O processo de privatizações reverteu, portanto, o processo de desmantelamento dos principais grupos empresariais pós-revolução e resultou da acção política do Estado na coordenação e controlo activo das várias operações de reprivatização e na consolidação dos grupos financeiros estatais.

A formação de vários grupos financeiros em Portugal, com base num processo de concentração bancária, após as privatizações e a regulamentação sobre liberdade de estabelecimento e de prestação de serviços financeiros, marcou a história recente da

banca portuguesa. A concentração do sector era já elevada em 1991: a primeira instituição financeira do «ranking» detinha 21,4% dos activos e as cinco primeiras 53% do mercado (segundo a Associação Portuguesa de Bancos).

A primeira vaga de concentração bancária em Portugal teve como objectivo a recuperação das instituições financeiras mais debilitadas e foi conduzida pelo Estado accionista:

- Absorção do Banco Nacional Ultramarino pela Caixa Geral de Depósitos;
- Controlo pelo Banco Português do Atlântico da União de Bancos Portugueses;
- Integração do Banco Borges & Irmão no Banco de Fomento e Exterior.

Foram criados dois grupos financeiros do Estado, liderados, respectivamente, pela Caixa Geral de Depósitos (CGD) e pelo Banco de Fomento e Exterior (BFE), para além de vários grupos privados. Em meados da década de 90 ocorreram em Portugal várias operações de concentração, conduzidas por accionistas privados que são marcos importantes na história recente do sistema bancário:

- Aquisição do Banco Português do Atlântico pelo Banco Comercial Português;
- Aquisição do Banco Totta & Açores pelo Banco Pinto & Sotto Mayor.
- Aquisição dos activos financeiros do grupo Mello (Banco Mello e seguradora Império) por parte do Banco Comercial Português.
- Aquisição dos activos de António Champalimaud (Banco Totta & Açores e Crédito Predial Português) por parte dos espanhóis do Banco Santander Central Hispano.
- Aquisição do Banco de Fomento e Exterior pelo Banco Português de Investimento.
- Aliança entre o Banco Espírito Santo e o Banco Português de Investimentos, que em tudo se assemelhava, à partida, a uma fusão que no entanto não se viria a concretizar.

Na Lei nº 11/90 o governo definia os objectivos das reprivatizações:

- Acautelar o património do Estado e reduzir o seu papel na economia;
- Promover uma grande participação dos investidores nacionais;
- Reforçar a capacidade de implementar a modernização das instituições;

Ainda no âmbito desta lei, competia ao governo definir, em cada operação, quais dos objectivos se deveriam alcançar, bem como a forma de concretizar as operações (oferta pública ou venda directa) e controlar, no caso das privatizações parciais, a transmissão das acções, antes de terminada a operação de privatização. É obvio que

um dos principais objectivos das reprivatizações foi combater algumas das debilidades que caracterizavam algumas das instituições financeiras do sector.

O processo de privatizações iniciou-se em 1989 com a venda de 49% do capital do Banco Totta & Açores. O objectivo dos bancos portugueses, em parte em consonância com os poderes públicos, foi conquistar uma forte posição no mercado, criando barreiras aos novos concorrentes, e adiar a tomada de um importante papel no sector por parte dos bancos estrangeiros. Aliás, a formação dos grupos bancários foi, segundo Lopes (1996), em grande medida, controlada ou orientada pelo governo, na medida em que este tinha poderes absolutos para definir as linhas gerais e as condições de cada operação, incluindo a escolha, directa ou indirecta, dos potenciais compradores.

Da aquisição dos bancos públicos por parte dos novos bancos privados portugueses resultou uma forte tendência para a concentração no sector, tendo sido reconstituídos alguns grupos financeiros portugueses que tinham sido desmantelados com as nacionalizações do pós-25 de Abril - caso dos grupos Champalimaud, Mello e Espírito Santo – tendo-se acelerado a formação de conglomerados financeiros. Todos os grupos financeiros privados portugueses existentes em 1997 foram formados na sequência das reprivatizações, tendo adquirido, todos eles, pelo menos um banco público: o grupo Banco Melo – Champalimaud adquiriu o BMC – Banco Mello Comercial (antiga UBP); o grupo Banco Pinto & Sotto Mayor adquiriu o BPSM, o BTA e o CPP; o grupo Banco Espírito Santo adquiriu o BES; o grupo BANIF adquiriu o BCA – Banco Comercial dos Açores; o grupo BPI adquiriu o BFB, o BFE e o BBI; o grupo BCP adquiriu o BPA e o BCM.

Quadro 1 - Acções (em %) dos bancos públicos detidas pelo sector privado entre 1990 e 1997

Anos →	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
BANCOS								
CGD	0	0	0	0	0	0	0	0
CPP	0	0	100	100	100	100	100	100
UBP	0	0	0	61	80	100	100	100
BNU	0	0	0	0	0	0	0	0
BPA	33	33	51	68	76	100	100	100
BPSM	0	0	0	0	80	100	100	100
BTB	80	80	80	80	80	87	100	100
BBI	0	0	0	0	0	0	65	100
BCA	0	0	0	0	0	0	56	56
BES	0	40	100	100	100	100	100	100
BFB	0	80	100	100	100	100	100	100
BFE	0	0	0	0	0	0	65	100

Fonte: Borges (1994), pag.53

Segundo Antunes (1999), o processo acelerado de privatizações do sector financeiro nos anos 80 e 90, em paralelo com o estabelecimento de uma filosofia de supervisão supranacional assente na desregulamentação dos mercados nacionais, só veio facilitar ainda mais a concentração. A procura do estatuto de "banco europeu" encontra cada vez mais sentido neste contexto.

O sector bancário português foi alvo de dois movimentos de concentração: um durante o processo de privatizações, em que algumas instituições foram adquiridas pelos bancos privados emergentes que procuraram expandir a sua base de negócios e outro mais recentemente. Este último processo de concentrações esteve associado a um movimento de reposicionamento internacional da banca portuguesa, com o aprofundamento das relações accionistas com grandes instituições europeias e que deu origem ao desmantelamento do grupo BPSM, à formação do grupo TOTTA / Santander e à expansão do grupo BCP com a aquisição do Banco Pinto e Sotto Mayor.



Em consequência destes processos de concentração, o peso dos cinco maiores grupos bancários aumentou de cerca de 50% em meados da década de 80 para quase 80% em 2002, acompanhando a tendência observada noutros países europeus.

A entrada de bancos estrangeiros nos mercados domésticos motivou operações de concentração como reacção, mas, em contrapartida, teve como consequência a redução da própria concentração (Revell, 1987). Este fenómeno ocorreu também em Portugal nas últimas décadas.

2.2.4 Dados do Banco de Portugal sobre a concentração bancária

Dados dos Relatórios do Banco de Portugal apontam já para um elevado grau de concentração bancária no período de 1991-93 em que a soma das cinco maiores quotas de mercado é superior a:

- 50% no Crédito Interno, no Activo, no N° de Balcões e de Trabalhadores
- a 60% no Crédito Externo,
- a 58% nos Depósitos,
- a 70% dos Resultados do Exercício

De 1994 a 1996 verifica-se um incremento acelerado da concentração bancária, tendo-se atingido neste último ano valores muito elevados, correspondentes ao somatório dos cinco maiores grupos bancários:

Quadro 2 – Somatório das quotas dos cinco maiores grupos financeiros em 1994 e 1996

ANOS	Activo	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados	Resultados do Exercício
1994	71,8%	68,8%	69,7%	87,8%
1996	84,9%	83,0%	79,4%	93,1%

Fonte: Banco de Portugal

Nestes dois anos o aumento do somatório das quotas dos cinco maiores grupos económicos foi de 5 a 14 pontos percentuais nas variáveis em análise, o que é

bastante significativo. No biénio seguinte (1997-98), assistiu-se a uma ligeira redução da concentração bancária com os cinco maiores grupos financeiros, que perderam as seguintes quotas de mercado (em pontos percentuais) por variável: 3 nos Recursos de Clientes, 6 no Activo, 3 nos Créditos de Clientes e 13 nos Resultados do Exercício.

Também neste período, os bancos estrangeiros instalados em Portugal registaram um acréscimo significativo das quotas de mercado:

Quadro 3- Quotas de mercado dos bancos estrangeiros implantados em Portugal (1994 e 1996)

ANOS	Activo	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados	Resultados do Exercício
1994	4,9%	7,7%	7,9%	3,5%
1996	6,2%	11,7%	9,1%	8,5%
ACRÉSCIMO (em pontos percentuais)	1,3	4,0	1,2	5,0

Fonte: Banco de Portugal

O aumento da quota nos Resultados do Exercício supera largamente o das outras variáveis, o que traduz uma maior eficiência na afectação dos recursos.

Quadro 4. A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA EM PORTUGAL

	ACTIVO LÍQUIDO			RECURSOS CAPTADOS			CAPITAIS PRÓPRIOS		
	1987	1989	1991	1987	1989	1991	1987	1989	1991
O MAIOR NACIONAL	24,5	24,1	21,4	27,7	25,3	23,6	25,8	26,5	20,3
OS 3 MAIORES NACIONAIS	45,9	42,7	38,1	52,1	45,1	41,8	45,6	43,3	37
OS 5 MAIORES NACIONAIS	60,1	56,4	53,3	67,5	59,8	57,3	58,5	54,2	51,6
OS 10 MAIORES NACIONAIS	84	81,5	76,9	92,4	85,7	82,4	81,6	78,5	73,1
O MAIOR ESTRANGEIRO	0,1	1,3	1,2	0,8	0,9	0,8	2,1	2,4	1,7
OS 3 MAIORES ESTRANGEIROS	0,3	2,8	2,9	1,6	1,8	2,2	4,3	5,2	4
OS 5 MAIORES ESTRANGEIROS	0,4	3,7	3,2	1,9	2,3	2,6	5,9	6,9	5,3
OS 10 MAIORES ESTRANGEIROS	0,5	4,7	5,4	2,2	2,7	3,1	8,4	8,7	7,4

Dados em percentagem reportados a 31 de Dezembro de cada ano

Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (Nºs 1, 5 e 9)

De 1987 a 1991, tanto o maior operador bancário português (CGD) como os R₃, R₅ e R₁₀ nacionais perderam quota de mercado. O maior banco estrangeiro instalado em Portugal (Credit Franco – Portugais em 1987 e BBV em 1991) com uma posição diminuta (0,1%) ampliou doze vezes a sua quota.

Quadro 5. EVOLUÇÃO DA CONCENTRAÇÃO AGREGADA DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

	Nº DE BALCÕES		Nº DE EMPREGADOS		
	1989	1991	1987	1989	1991
O MAIOR NACIONAL	20,3	18,1	18,7	16,9	16,3
OS 3 MAIORES NACIONAIS	40,6	36,2	43,4	39,5	37
OS 5 MAIORES NACIONAIS	57,5	52,7	63,9	57,9	53,6
OS 10 MAIORES NACIONAIS	87,9	82	93,7	88,3	82,5
O MAIOR ESTRANGEIRO	0,9	1,2	0,8	0,9	1
OS 3 MAIORES ESTRANGEIROS	1,9	2,8	1,7	1,8	2,4
OS 5 MAIORES ESTRANGEIROS	2,2	3,4	1,8	2	2,8
OS 10 MAIORES ESTRANGEIROS	2,6	3,8	2,1	2,4	3,3

Dados em percentagem reportados a 31 de Dezembro de cada ano
 Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (Nºs 1, 5 e 9)

No que se refere ao nº de balcões e nº de empregados, os maiores bancos nacionais perderam posições em todos os índices agregados, enquanto os bancos estrangeiros que operam em Portugal aumentaram o seu nível de concentração em todos os índices considerados.

Analisando a concentração absoluta com base na evolução do número de centros de decisão no sistema bancário de 1987 a 2003, chegamos, aparentemente, a conclusões diferentes e até parece que a concentração diminuiu neste período. No entanto, podem ocorrer acréscimos do número de centros de decisão e simultaneamente aumentos na concentração bancária, isto porque o crédito concedido e os recursos captados se concentram num reduzido número de grupos bancários. Assim, registou-se em Portugal a seguinte evolução do número de centros económicos de decisão no sistema bancário, aglomerando as várias instituições financeiras nos grupos onde estão integradas:

Quadro 6 – Nº de centros económicos de decisão no sistema bancário de 1987 a 2003

Anos	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	2001	2002	2003
Centros Econ.de Decisão	25	27	25	29	27	33	33	30	30	29	36	35	38	32	37	37	37

Elaborado pelo próprio

«Em 1997 os activos das cinco maiores instituições financeiras portuguesas representam 76% do total nacional, verificando-se que, entre os países do euro esta percentagem só é ultrapassada pela Holanda e pela Finlândia» segundo afirmou o Dr. António de Palma Ramalho, administrador da Mundial Confiança no colóquio da AGESBANCA subordinado ao tema " A banca portuguesa e a dimensão dos bancos regionais europeus".

CAPÍTULO 3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS DA CONCENTRAÇÃO

Ao longo dos últimos 30 anos tem-se assistido ao aumento das pressões competitivas no sector, devido, principalmente, à desregulamentação, ao *over banking*, à evolução tecnológica, à concorrência das empresas não bancárias, para além da rápida evolução das necessidades dos clientes, factores que contribuíram decisivamente para o desenvolvimento do processo de fusões e aquisições.

As alterações estruturais ocorridas no sistema financeiro português, após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, e mesmo no período pré-adesão, vieram a limitar o potencial de crescimento das instituições financeiras por via orgânica e acentuar a sua vulnerabilidade estratégica e competitiva, perante processos de concentração noutros países europeus.

Uma das forças orientadoras da concentração incide na utilização de bases tecnológicas, permitindo o tratamento da informação em larga escala, a standardização progressiva do serviço, o desenho do produto e a gestão centralizada de grandes bases de dados. Os investimentos nesta área são cada vez mais vultuosos e privilegiam a dimensão.

As tecnologias da informação são, em geral, reconhecidas como "alavancas" à modernização e à competitividade da economia que apoiam o desenvolvimento económico e social. Os vertiginosos avanços da tecnologia facilitam um acesso mais rápido à informação e permitem que os investidores conheçam quase instantaneamente os resultados das empresas em diferentes mercados. A tecnologia

criou novos meios para que as instituições financeiras possam chegar a uma gama mais ampla de clientes, e modificou os canais através dos quais os clientes têm acesso aos serviços e aos produtos. No entanto, os custos tecnológicos são cada vez maiores, de tal modo que afectam a viabilidade dos bancos e são mencionados habitualmente como um factor determinante das F&A.

A necessidade de potenciar investimentos em novas tecnologias e a nível do marketing pode constituir também uma motivação para a concentração e constituição de um conglomerado financeiro. O desenvolvimento das tecnologias da informação conduziu ao aumento da velocidade de circulação das informações que, conjugada com a acessibilidade destes recursos tecnológicos, gerou novas oportunidades de receitas e o aparecimento de novos negócios bancários.

Na medida em que os investimentos em inovação tecnológica são mais facilmente rentabilizados com o alargamento da base de clientes, expandindo o negócio para outras áreas geográficas, estes constituem factores que impulsionam a consolidação do sistema bancário. Por outro lado, a tecnologia informática e de telecomunicações envolve elevados custos de instalação, mas à medida que o número de transacções realizadas aumenta, os custos por transacção são mais baixos. A eventual existência de capacidade excessiva instalada poderá ser aproveitada para a realização de outro tipo de operações ou processamentos, gerando assim economias de gama.

O investimento contínuo em novas tecnologias envolve custos fixos de tal forma elevados que os bancos procuram aumentar a sua dimensão para afectarem esses custos a um maior volume de operações e de clientes, beneficiando de economias de escala. Assim, a rápida evolução tecnológica incrementa a dimensão óptima de um certo número de actividades bancárias.

As forças indutoras que estão a mudar as regras do negócio bancário e da competitividade são, portanto, a globalização, aliada à intensidade de informação / conhecimento, e o *networking*, redes, cooperação, assim como a conectividade: desenvolvimentos como a Internet tornam possível a retórica “aldeia global”, as redes de organizações e a formação de partenariados para responder de forma dinâmica ao mercado. Segundo Granado (1994), as tendências registadas no negócio bancário apontam numa orientação ao mercado e ao cliente (e não aos produtos), com ênfase no serviço (e não no crédito), no fluxo e na gestão da informação.

Koguchi (1993), aponta como razão para as fusões e aquisições na banca a atitude dos poderes públicos, cada vez mais liberal na maior parte dos países. É obvio que esta argumentação é específica para o sector bancário devido aos elevados custos sociais da falência dos bancos que as autoridades monetárias querem evitar a todo o custo, o que se torna num novo argumento a favor da fusão.

Peek e Rosengren (1997), num estudo sobre a realidade americana, refere que muitos bancos recorreram a fusões na esperança de melhorarem a sua *performance* e reduzirem os custos, devido a pressões concorrenciais diversas tais como: as alterações tecnológicas, a desregulamentação dos mercados financeiros, a crescente concorrência dos não bancos e o aumento do acesso ao mercado de capitais das empresas não financeiras.

Neste novo enquadramento, a maioria das instituições justifica o seu esforço de crescimento com a necessidade de adquirir dimensão competitiva que permita criar uma base sustentada de expansão a longo prazo, num ambiente externo de globalização dos mercados. A concentração bancária é uma reacção natural do mercado ao fenómeno da globalização dos mercados financeiros, originada pela liberdade de circulação de capitais conjugada com a desintermediação dos mercados e a sua desregulamentação.

As vagas de fusões e aquisições dos bancos e das empresas em geral, actuaram num quadro competitivo global, indiciando uma mudança nos ciclos de renovação das economias, onde se sobrepõe a “renovação criativa”, sendo reciclados os activos, entretanto criados. Estes movimentos de fusões e aquisições permitem a obtenção de sinergias e a racionalização de estrutura exigida e potenciada pelo contexto, mas também a conquista de posições e de poder de mercado. As sinergias resultam do efeito dimensão (escala), do efeito diversificação (gama, relação e complementaridades), por via do aumento do seu poder intrínseco, posição relativa e *performance* do mercado ou por meio da eliminação / absorção de concorrentes.

Manne (1965), Mueller (1969), Gort (1969), Jensen (1986), Roll (1986), e Scherer e Ross (1990) apresentam os seguintes motivos para as F&A:

- . Razões de administração: as F&A podem ocorrer visando tanto o bem-estar dos gestores das empresas, mesmo que a operação cause um impacto negativo na cotação das suas acções, como a substituição dos administradores não eficientes que não estejam a maximizar o valor de mercado das suas empresas;

- . Irrracionalidade individual nas decisões dos dirigentes, num contexto de incerteza;
- . Redução do risco de insolvência (fusões em conglomerado), resultante da fusão entre empresas com fluxos de caixa sem uma correlação perfeita;
- . Elevadas barreiras de entrada em novos mercados;
- . Procura de economias de escala e de gama;
- . Obtenção de capacidades adicionais e de sinergias operacionais, na sequência do crescimento da procura;
- . Fusões como alternativa a dividendos e recompra de acções;
- . Redução da concorrência e procura do poder de monopólio.
- . Discrepâncias entre as expectativas dos fluxos de caixa futuros e o risco associado ao resultado esperado (expectativas assimétricas);

A sobrecapacidade instalada no sistema bancário, devido ao agravamento da concorrência (bancos estrangeiros, parabancárias, não bancos, novas formas de financiamento e de aplicação financeira), conduziria muitos bancos à falência se este sector não fosse controlado, regulamentado pelos poderes públicos e poupado do impacto da nova realidade concorrencial devido à elevada sensibilidade do sector a questões sociais comparativamente com outros sectores de actividade (Blommestein, 1995). A única saída para a resolução de crises sectoriais é o recurso à concentração, como aconteceu em Portugal com a concentração concertada pelo estado durante as nacionalizações da banca de 1975 e com a absorção do BNU pela CGD.

As concentrações bancárias visaram a integração dos respectivos grupos financeiros e basearam-se numa comunhão de perspectivas quanto à importância da conquista de uma dimensão crítica suficiente que possibilitasse a utilização eficiente das modernas tecnologias da informação. As concentrações deram resposta à necessidade de reforço da posição no mercado e à capacidade exigida a um grupo financeiro moderno, para além de que não existiam bancos em Portugal que isoladamente pudessem vir a assumir uma estratégia de banco europeu. A possibilidade de financiamento das aquisições, através de aumentos de capital, e até do aproveitamento de benefícios fiscais, pesaram provavelmente nestas operações de consolidação.

As concentrações ocorrem sempre em resposta às alterações do meio envolvente e têm como base decisões de ordem estratégica que visam alcançar novas capacidades, novos mercados e o aumento do poder de mercado. Claro que estes objectivos

podem ser atingidos através do crescimento interno, sem recurso a operações de concentração, mas a rapidez do ajustamento através de fusões e aquisições é bastante maior.

Em Portugal, o tempo disponível para ganhar dimensão era curto, pois havia que ocupar espaço no mercado antes que chegassem os potenciais concorrentes da União Europeia. No entanto, poderá acontecer que o ganho de dimensão quando exagerado, retire flexibilidade à organização, dificultando a adaptação do conglomerado financeiro ao meio envolvente. O sucesso das operações de concentração depende, entre outros factores, da dimensão relativa das instituições envolvidas e do grau de sobreposição entre os seus mercados.

O fenómeno da criação dos conglomerados financeiros passa pela necessidade dos bancos poderem propor um conjunto de produtos diversificados, embora com alguns elos de ligação como o marketing e a tecnologia, para darem resposta à evolução da procura e beneficiarem de economias de gama. Mas nem sempre se obtêm sinergias, como aliás o comprovam vários estudos e ficou patente no facto de os primeiros conglomerados terem desinvestido de actividades não relacionadas com a sua principal área de negócio.

As vantagens das fusões com vista ao engrandecimento são bem conhecidas: operar mais racionalmente e com menor despesa, o que para os bancos significa menos duplicações ao nível da sede e das sucursais, menores despesas com pessoal, com a administração, etc, ou seja, explorar complementaridades e diluir custos fixos. A aquisição de um concorrente permite crescer e consolidar / reforçar a posição da instituição, aumentando a quota de mercado e as vendas, sem criar capacidade adicional no mercado que poderia não encontrar correspondência na procura.

Por outro lado, a empresa adquirida, normalmente, não utiliza os seus activos de forma eficiente, pelo que a operação de concentração é positiva para o sector, tornando-o globalmente mais eficiente. Pode também acontecer que haja oportunidade de aproveitar sinergias em termos de capacidade de gestão, pressupondo um excesso de capacidade de gestão das empresas adquirentes, bem como um maior *know-how* de gestão.

Algumas fusões ou aquisições poderão ser motivadas por oportunidades de diminuição de impostos, nomeadamente quando uma das empresas acumula

prejuízos ou devido ao aumento do endividamento. Outra motivação, também apontada para a concentração, liga-se com o propósito dos gestores incrementarem a dimensão da empresa e, por essa via, aumentarem o seu prestígio e visibilidade, bem como a sua remuneração. Contudo, normalmente as motivações são mais racionais e estão ligadas a questões de eficiência das organizações, à tentativa de contrariar a baixa das margens de intermediação e da rentabilidade, à oportunidade de beneficiar de taxas de juro mais baixas na obtenção de capitais para financiar as operações de fusão e/ou aquisição.

Outros argumentos a favor da concentração, de natureza estratégica, poderão ser a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes num contexto de liberdade de circulação de capitais e liberdade de estabelecimento de novas instituições financeiras no espaço comunitário. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, mais difícil se torna a penetração de novos concorrentes no mercado, pois os investimentos a realizar em capital e *know-how* pelos potenciais competidores são mais elevados e o risco aumenta.

Novos argumentos a favor da concentração apontam ainda para uma exposição mais reduzida dos grupos empresariais em termos de risco (por via da maior diversificação do *portfolio* e dos activos em termos de mercado geográfico e mercado de produtos) e de uma estrutura de capital mais reforçada, embora no sistema bancário o risco total diminua à medida que se reduz o número de bancos. A diversificação da carteira de clientes pressupõe também a diversificação da carteira de crédito, de modo a que haja uma dispersão suficiente para que os riscos de incobrabilidade de um cliente não ponham em causa a solvabilidade do banco.

A hipótese de diversificação sugere que a empresa resultante de uma operação de fusão ou aquisição, pode criar ganhos de diversificação e permitir a cobertura (*hedge*) da sua exposição aos riscos, quer pela dispersão geográfica, quer pela oferta de uma maior variedade seleccionada de produtos e serviços. Stein (1997), Hubbard e Palia (1999) referem que as empresas que obtêm *cash-flows* de diversas origens aumentam o seu valor e que a concentração exagerada numa só área é perigosa.

Berger (1995) e Delong (2001) consideram que as empresas que concentram os seus esforços num número limitado de novas actividades fazem aumentar o seu valor, enquanto que as empresas que realizam fusões tendo por base as suas actividades actuais (*core áreas*) destroem valor.

A minimização do risco pode também contribuir para a maximização do valor, porque a menores níveis de risco correspondem, em geral, menores custos de capital, nomeadamente de endividamento, e, portanto, maior valor da empresa [Scherer e Ross (1990)].

As operações de concentração bancária tornaram-se imprescindíveis para o aumento da capacidade concorrencial, da racionalidade e da eficiência do sistema financeiro português. Os grupos financeiros privados, formados na sequência da alienação de posições do Estado Português no sector, revelaram uma assinalável dinâmica competitiva, investindo em recursos tecnológicos, a nível do marketing e no reforço da qualificação dos recursos humanos.

No caso português há que referir também motivações políticas para as concentrações na banca, uma vez que o processo de reprivatizações, que desencadeou as várias operações de concentração, foi comandado e controlado pelos poderes públicos, a fim de garantir a estabilidade do sistema financeiro e acautelar os interesses nacionais. As reprivatizações dos bancos em Portugal foram determinantes na concentração do sector.

O processo de concentração bancária em Portugal foi seguramente incrementado pelo facto de a Europa se assumir, a partir de 2002, como um verdadeiro bloco de moeda única. Este processo, que afectou não só o funcionamento das empresas envolvidas, mas também o funcionamento dos mercados, pode ser analisado à luz do contexto internacional e de critérios empresariais e de regulação da economia: a concorrência, a supervisão, privatizações, desregulamentação e as economias de escala e de gama.

A obtenção de sinergias é frequentemente citada como a principal motivação que está na base da formação de conglomerados. Estas poderão traduzir-se em vantagens consideráveis para os consumidores em termos de produtos oferecidos e de preços praticados, caso os processos de concentração não venham a dar origem a oligopólios [Koguchi (1993)].

As crises financeiras, resultantes, na generalidade, de programas de liberalização mal aplicados, impulsionaram também as F&A. A desregulamentação intensificou a concorrência através de dois mecanismos: abrindo o sector para que entrem novas empresas (bancos estrangeiros e instituições distintas dos bancos) e liberalizando a

regulamentação que impedia anteriormente a expansão noutros segmentos financeiros, mediante o estímulo ao desenvolvimento de novos produtos e a convergência nos serviços proporcionados pelos diferentes tipos de operadores financeiros.

A redução da volatilidade da rentabilidade de um banco (outro argumento a favor da concentração) aumenta a probabilidade de que este possa cumprir com as suas obrigações e de que não entre em falência. Assim, um banco com um rendimento alto e estável atrairá um maior número de accionistas e depositantes, o que aumentará o seu valor (Mishkin, 2004).

Dada a importância do sector financeiro para o bem-estar económico de qualquer país, o risco de um desastre sectorial levou os governos a apressarem-se a intervir, às vezes estimulando as empresas a fundirem-se ou a adquirirem empresas rivais com dificuldades, a fim de reduzirem a capacidade sectorial e aumentarem as margens para as instituições que subsistam, esperando restabelecer assim, em certa medida, o sistema financeiro.

Citam-se diferentes factores que impulsionam a concentração do sector de serviços financeiros, entre eles os seguintes: a maximização do valor para o accionista e os objectivos a nível da eficiência e da sinergia; a desregulamentação, a liberalização, a privatização e a integração dos mercados; a necessidade de um maior tamanho e uma base adequada de recursos; as novas tecnologias e, o que é mais importante, o aumento da concorrência.

Outros motivos que induzem também à concentração são: a ambição de poder dos dirigentes, a necessidade de reduzir a incerteza e considerações defensivas (adquirir para não ser adquirido, assegurar um crescimento tão rápido como o dos concorrentes, desejo de diversificar o seu mercado, etc.), o mimetismo, ou seja o efeito de imitação relativamente à atitude dos concorrentes.

Jarrel et al (1988), citam vasta documentação empírica comprovando os ganhos resultantes das F&A para os accionistas das empresas adquiridas. As evidências de ganhos para os accionistas das empresas adquirentes parecem reduzidas. Para alguns estudos de caso, Ravenscraft e Scherer (1987), revelam que, embora em geral não se possam comprovar ganhos para os accionistas das empresas adquirentes, em alguns casos raros o ganho foi muito elevado. Estes autores apresentam duas

explicações para a onda de F&A: i) uma forma de atender aos objectivos dos gerentes, no sentido da construção de um império; ii) a principal motivação foi a construção de um mercado interno de capitais.

Hoje em dia, defende-se habitualmente que o objectivo fundamental da maioria das F&A é criar valor para o accionista. No entanto, a experiência da maioria das F&A que ocorreram em meados da década de 80 não confirma o alcance desse objectivo. Nesse período, muitos novos bancos e companhias de seguros, que se envolveram em operações de F&A, registaram um aumento das estruturas de custos que redundaram em duplicações de estruturas e custos, em vez das poupanças previstas.

Os baixos níveis de crescimento registados na década de 90 e os altos prémios pagos aos accionistas das empresas adquiridas, fizeram com que a reestruturação necessária para alcançar níveis satisfatórios de poupança de custos, através das fusões e aquisições, só possa conseguir-se com uma redução dos custos muito maior, o que põe em perigo a capacidade das empresas fundidas alcançarem os elevados níveis de receitas necessárias para amortizar a dívida contraída no processo de F&A ou de aumentar o valor das acções.

De acordo com um estudo do Michell Madison Group, efectuado em 1999, os compradores bancários na América do Norte registaram, em média, um retrocesso na sua posição no mercado de 13% durante os três primeiros anos seguintes às transacções. Esse estudo revelou também que as fusões recompensam habitualmente só os accionistas das empresas adquiridas e, por outro lado, prejudicam os investidores das instituições compradoras (K. Smith, 1999).

Berger (1999), referiu um factor de maximização da riqueza para os accionistas, resultante das F&A, que é a diversificação geográfica e de negócios. Um banco com maiores dimensões e com uma gama de produtos e serviços mais vasto, pode reduzir o risco de mercado, bem como o risco de ruptura financeira.

Uma das causas da concentração, que tem sido frequentemente apontada, é o desenvolvimento das tecnologias da informação, visto que para o sector bancário a velocidade das informações e a acessibilidade destes recursos gerou novas oportunidades de receitas e o aparecimento de novos negócios bancários.

As F&A envolvem também a transferência tecnológica e de conhecimento entre as instituições financeiras. A transferência de conhecimento influencia as F&A e a expansão horizontal das empresas, particularmente quando as novas tecnologias se estão a desenvolver ou estão a ser explorados novos mercados. A tendência para a globalização dos negócios aumentou o prémio para a aquisição e a divisão de conhecimento em empresas geograficamente dispersas.

O desejo de adquirir uma maior participação no mercado é uma das principais causas das fusões bancárias. As fusões podem incrementar a concentração, permitindo aos bancos com maior poder de mercado praticar preços mais altos, decorrentes das baixas taxas de juro passivas e das altas taxas de juro activas, o que prejudicaria os clientes (Berger et al., 2000). O exercício do poder de mercado tem como consequências a transferência de riqueza dos consumidores para as empresas e uma afectação ineficiente de recursos.

O processo de consolidação do sistema bancário reduz o grau de concorrência na indústria. Resta analisar o impacto que tem na rentabilidade de cada banco. Se o menor número de bancos que operam no sistema torna possível que alguns deles exerçam poder de mercado, estes poderiam obter receitas extraordinárias praticando preços mais altos que num contexto competitivo. Não obstante, há que analisar com cuidado se a concentração se associa necessariamente a uma menor concorrência (Burdisso e D'Amato, 1999).

A relação entre a rentabilidade, a estrutura de mercado e a eficiência foi tema de extensa investigação, com resultados pouco claros acerca das sinergias que geram as fusões, principalmente no que respeita à eficiência. A maior ou menor rentabilidade de um banco pode dever-se não só ao seu poder de mercado, mas também à maior ou menor eficiência em termos operativos, tecnológicos ou de escala (Burdisso e D'Amato, 1999).

A prioridade base dos grupos financeiros, com a realização das operações de concentração, é a obtenção de uma efectiva criação de valor que passa pela obtenção de:

- . Quotas de mercado;
- . Capacidade competitiva;
- . Dimensão ("massa crítica");
- . Elevados níveis de rentabilidade;

- . Condições de defesa em relação a ataques hostis;
- . Acesso mais rápido aos mercados globais;
- . Eficiência através de economias de escala e racionalização;
- . Competências complementares e sinergias operativas (a nível de sistemas, aprovisionamentos, tesouraria, gestão de activos, etc);
- . Acesso a recursos complementares, tais como a tecnologia;
- . Redução no risco e combate à instabilidade dos lucros;
- . Redução de custos, nomeadamente de transformação (pela integração de unidades operativas e pela racionalização das funções de apoio e das subsidiárias);
- . Aumento das receitas (através da intensificação de esforços de *cross-selling* e do aumento do grau de envolvimento com os clientes);
- . Aceleração do retorno dos investimentos através de uma mais rápida rotação dos activos;
- . Capacidade de resposta às necessidades de crédito dos grandes clientes;
- . Alternativas que contrariem e compensem a tendência para a baixa das margens de intermediação financeira.

Produziu-se um redimensionamento da rede de sucursais bancárias com o encerramento das agências próximas ou pouco rentáveis e a abertura de outras em novas zonas, conversão de balcões universais em balcões especializados num segmento de empresas, etc.

Multiplicaram-se de tal forma os vários tipos de operações financeiras e não financeiras, que a indústria financeira se segmentou em sectores e empresas especializadas, associadas entre si, geralmente em rede ou em teia de aranha, numa filosofia de grupo ou de parceria, onde a posição de domínio é assegurada pela empresa gestora de participações sociais do grupo, vulgo *holding*, orientadas por quem detém o poder de decisão.

Os bancos universais e de maior dimensão intensificaram as suas acções ao nível das alianças estratégicas e do crescimento externo (fusões e aquisições), a fim de reforçarem a sua presença num mercado cada vez mais global. Os bancos intensificaram a sua actividade em áreas não tradicionais, nomeadamente no que se refere à actuação no mercado de capitais e à diversificação das formas de captação da poupança e de concessão de crédito [Borges (1994)]. As inovações tecnológicas desempenharam também um papel espectacular no desenvolvimento dos mercados de títulos internacionais e na globalização das actividades bancárias (Borges, 1994).

Houve no passado quem acreditasse (Ospel, 1996) que a estratégia de especialização e concentração de recursos em poucas áreas de negócio seria a estratégia que iria vencer nas condições modernas da actividade bancária e da globalização e não a estratégia da banca universal.

As próprias *performances* dos bancos não são conclusivas, porque se conclui que existe uma melhor relação rentabilidade / risco por parte da banca universal (Steinherr e Huveneers, 1994). Por outro lado, a diferenciação consequente em termos de preço não é confirmada, nem uma maior rentabilidade sobre activos.

Os aspectos que impulsionaram a diversificação internacional do negócio bancário são os factores competitivos do sector bancário, tais como a desregulamentação, a especialização e a inovação financeira, bem como o desenvolvimento da telemática que facilita a coordenação internacional dos bancos que são cada vez mais complexos a nível espacial e com organizações em conglomerado.

Os movimentos de diversificação e inovação colocaram na ordem do dia a necessidade de redimensionamento e reorganização das instituições bancárias existentes em Portugal, de modo a torná-las capazes de melhor enfrentar a concorrência e de explorar as potencialidades de expansão.

Revell (1987), refere que da listagem de argumentos que são sempre avançados em favor de uma fusão em particular, há poucos, ou mesmo nenhuns, que possam ser aceites sem consideráveis reservas.

3.1.1 A Concorrência

A concorrência no sector bancário aumentou substancialmente na sequência dos processos de desregulamentação e de privatização que conduziram à entrada de novos investimentos estrangeiros em Portugal canalizados para o sector financeiro, à criação de novos bancos privados nacionais e estrangeiros. A concorrência externa surgiu com origem na globalização da actividade bancária: os mercados nacionais deixaram de ser uma reserva exclusiva dos bancos neles sedeados. Em Portugal, os efeitos da concorrência só se começaram a sentir na segunda metade da década de 80.

Surgiram várias instituições parabancárias que passaram também a concorrer com os bancos, apresentando fortes alternativas aos tradicionais produtos bancários, ou seja produtos substitutos, reflectindo um elevado grau de diversificação e sofisticação, para além de, em certos casos, serem mais adaptados às necessidades cada vez mais específicas dos clientes.

O incremento da concorrência teve como factores endógenos a dimensão, a concentração e a rentabilidade, para além de factores exógenos tais como: a liberalização, a globalização, a especialização, a inovação financeira e a harmonização legislativa. A redução ou abolição de barreiras concorrenciais resultantes da desregulamentação dos vários subsectores bancários, agravou a competitividade no interior da indústria bancária e até contribuiu para o aparecimento de novos competidores externos à indústria.

A crescente importância dos novos concorrentes não bancários e da capacidade pan-europeia dos novos bancos estrangeiros, associada à convergência na descida das taxas de juro e crescimento da procura de produtos alternativos (como fundos de investimento e seguros), apontaram no sentido de um aumento do número de concorrentes não tradicionais e na concentração de conglomerados financeiros, reflectindo no mercado o esbatimento progressivo das fronteiras entre produtos de poupança, meios de pagamento e seguros.

O *leasing*, o *factoring* e o crédito ao consumo são exemplos de actividades que tiveram um grande desenvolvimento e constituem formas alternativas de financiamento que competem cada vez mais, directa ou indirectamente, com o tradicional crédito bancário. Por outro lado, os tradicionais depósitos bancários foram perdendo progressivamente terreno para outras instituições parabancárias, que apresentaram ao público outras alternativas de aplicação financeira, como as SGFI – Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento e também as sociedades corretoras, que operam com a Bolsa de Valores. Contudo, a concorrência destas instituições com os bancos acabou por ser parcialmente atenuada pelo facto destes também terem entrado nas actividades parabancárias, de uma forma directa ou através de filiais especializadas.

A concorrência até meados da década de 90 acentuou-se de tal forma que a posição negocial das várias instituições bancárias interventoras no mercado ficou cada vez

mais enfraquecida, pois os clientes passaram a ter cada vez mais alternativas. A concentração visou fazer face a este problema e, dessa forma, reduzir a concorrência, implicando menos alternativas e uma posição negocial mais fraca dos clientes e mais forte para os bancos.

O aumento da concorrência na captação de fundos e na concessão de empréstimos teve como consequência a queda das margens de intermediação financeira, o que segundo Granado (1994) levou os gestores bancários a investir em novas tecnologias, para reduzir os custos operacionais de produção, para manter a rentabilidade. O autor refere também que o incremento da concorrência teve como consequência a perda do poder negocial do banco perante os aforradores e os utilizadores do crédito.

O mercado de capitais incipiente ou inexistente, em determinados períodos em Portugal até meados da década de 80, limitava também a concorrência a nível do crédito. A dinâmica do mercado de capitais na década de 90, os desenvolvimentos tecnológicos e a concorrência na distribuição de produtos financeiros conduziram ao esbatimento das fronteiras entre os bancos comerciais, bancos de investimento, seguradoras e as outras entidades financeiras (SGFI, sociedades de leasing, factoring, instituições especiais de crédito ao consumo, etc.)

A concentração visa o fortalecimento da posição competitiva da instituição alargada e manifesta-se no aumento da quota de mercado e na criação de barreiras à entrada de concorrentes. Aliás, estas barreiras foram reduzidas devido aos efeitos das alterações tecnológicas no sector que permitiram uma redução do tempo e do custo do processamento e da transferência da informação, diminuindo fortemente as economias de escala associadas aos elevados custos fixos anteriormente existentes [Cook (1987)].

Numa outra óptica, o aumento do grau de concentração tem contribuído para intensificar a concorrência no mercado, através da maior dinâmica competitiva entre as unidades especializadas dos diversos grupos financeiros que concorrem entre si. A competição é elevada a níveis de maior sofisticação num processo de enfoque racionalizado e estruturado em segmentos de mercado, nos quais a primazia da qualidade do serviço prestado aos clientes é o factor chave do sucesso. A curva de experiência também constitui uma vantagem competitiva em áreas especializadas como as de mercados e produtos derivados.

A intensificação da concorrência deriva de várias frentes, correspondendo aos vectores de concorrência de Porter: concorrência no mercado de capitais, nos produtos e serviços substitutos, o aumento do poder de negociação dos clientes “devedores”, a entrada de novos concorrentes no mercado, quer através de novos actores (bancos estrangeiros, novos bancos), quer através do derrube das segmentações sectoriais, quer ainda através dos chamados “não bancos”, que abandonaram o seu estatuto de clientes para se afirmarem como concorrentes, em domínios antes reservados estritamente aos bancos.

A ligação das áreas comercial e de investimentos foi uma estratégia aprofundada pela constituição dos conglomerados financeiros, oferecendo serviços para além dos tipicamente bancários, como o *leasing*, o *factoring*, os seguros, os fundos de investimento, etc. Por outro lado, também se registaram casos de alguma invasão por parte de instituições não bancárias relativamente à oferta de produtos tipicamente bancários. É o caso, por exemplo, da concessão de empréstimos hipotecários por parte de fundos de investimento e companhias de seguros (Wellink, 1999) e a utilização de redes de balcões dos serviços de correio ou outras redes de distribuição (Pinho, 1995). Neste contexto, as instituições da área financeira juntaram-se entre si formando grupos abrangentes que reúnem, na maioria dos casos, instituições bancárias, seguradoras e corretoras.

Alguns factores têm contribuído para o fortalecimento do sistema bancário, tais como o aumento da competitividade e os movimentos de consolidação, que fizeram com que os menos eficientes fossem desaparecendo e se criassem maiores e mais diversificados grupos financeiros. A melhoria das técnicas de gestão do risco e a maior diversificação da actividade dos bancos, tanto a nível geográfico como a nível da gama de negócios, também fortaleceu o sistema.

Os bancos promoveram a diversificação da actividade criando produtos / serviços, alguns dos quais com pouca afinidade com o negócio bancário, diluindo as fronteiras entre as diversas actividades que compõem o sector financeiro, como a banca e os seguros e mesmo com outras actividades em nada afins com o sector financeiro. Os novos produtos financeiros atraem novos clientes, diversificando a clientela, mas aumentando a complexidade logística e operacional na gestão e no manuseamento dos produtos.

As instituições financeiras entraram num processo de racionalização e redução de custos, através da diminuição do número de balcões, da aposta em novos conceitos de distribuição mais económicos (balcões de supermercado, ATM's, telebanca, Internet), da centralização de certas actividades, do estabelecimento de contratos de *outsourcing* e do desenvolvimento de processos de fusão e aquisição (Gardener et al., 1999).

Um dos factores críticos para a rentabilidade e desempenho dos bancos tem sido a aplicação de novas tecnologias, tendência que irá permanecer durante os próximos anos, tornando-se uma variável decisiva no sucesso da instituição. A adopção e o uso de novas tecnologias influenciaram a eficiência dos bancos, os seus custos e resultados. Segundo Carmoy (1990), a tecnologia afectou o desempenho dos bancos por introduzir a possibilidade de novos produtos e a diversificação dos serviços. Estes dois elementos geraram vantagens comparativas e restrições estratégicas.

Quando as decisões do banco se baseiam numa gestão orientada para a distribuição do valor ao cliente, esta orientação da gestão da informação permite criar uma vantagem competitiva sustentável. Os sistemas de informação da banca tendem a evoluir para este tipo de sistema de gestão, de modo que permitam reunir informação útil, no sentido da tomada de decisões visando a redução de custos a suportar pelos clientes e o aumento dos benefícios que os serviços proporcionam, ou seja, o aumento do valor para o cliente.

Também a informação interna pode contribuir para a formação de vantagem competitiva, apoiando as decisões de melhoria nos processos produtivos, tais como a obtenção de economias de custo e melhorias na flexibilidade, na fiabilidade e na celeridade do serviço. As pessoas e a tecnologia são os recursos mais preciosos para o desenvolvimento de vantagens competitivas de um banco.

O aumento da competitividade no sector financeiro, que é mais intensa nas áreas grossistas, pode fazer com que a redução de receitas nesta área provoque uma reorientação de algumas entidades grossistas para o segmento a retalho, apesar das barreiras à entrada, apoiadas nas novas tecnologias e nos novos canais de distribuição.

Num contexto em que as inovações a nível das tecnologias da informação (TI) se sucedem velozmente, as vantagens competitivas conseguidas através da sua

utilização são, normalmente, algo efémeras. Segundo a consultora Gartner Group, os investimentos em TI devem ser vistos como tendo uma vida competitiva não superior a três anos e, como tal, deve ser previsto o retorno do investimento num prazo máximo de 24 meses. Se, durante a fase de análise do projecto se verificar que não se consegue atingir este período de retorno, então, muito provavelmente, o projecto não será rentável.

A necessidade de constante actualização tecnológica, acarretando elevados investimentos, também tende a reduzir o número de empresas no mercado, funcionando a tecnologia como barreira à entrada de novos concorrentes e como estímulo à saída de competidores marginais. Por outro lado, a criação de novas formas de distribuição e a maior disponibilidade de informação aos agentes, pode estimular a concorrência e o aparecimento de novas instituições.

As inovações tecnológicas estão a contribuir para a redução das barreiras técnicas e geográficas à unificação dos mercados bancários. Com efeito, os novos canais de distribuição de serviços e produtos bancários favorecem as reestruturações no sector financeiro a vários níveis: eles são susceptíveis de acentuar o carácter concorrencial das actividades bancárias, em particular a banca a retalho, e envolvem custos de exploração inferiores aos da distribuição clássica. Deste ponto de vista, o progresso tecnológico baixa os custos de entrada no mercado de serviços bancários, incentivando os bancos a aumentar a sua quota de mercado, através do crescimento externo para compensar o incremento da concorrência por parte de novas instituições.

No entanto, a evolução da inovação tecnológica é permanente e acompanhar o rápido desenvolvimento de novos processos e produtos assume-se como fundamental para alcançar e sustentar as vantagens competitivas. Na opinião de Sutherland, E. (1991), a mudança vai minando as vantagens competitivas existentes, obrigando as empresas a concentrarem-se na procura de toda e qualquer vantagem competitiva que possa ser descoberta.

O objectivo prioritário da organização que recorre à inovação tecnológica, é a aquisição ou reforço de competências centrais, de modo a gerar vantagens competitivas sobre os concorrentes, enquanto estes não os conseguirem fazer, estando sempre na vanguarda da inovação e beneficiando das vantagens da sua iniciativa, isto é, a vantagem do primeiro a "mover-se". A inovação visa a obtenção de maiores lucros e o aumento das hipóteses de sobrevivência num contexto económico

de crescente competitividade e globalização.

As TIC transformaram a natureza da concorrência, uma vez que colocaram as empresas numa situação mais transparente, tornando a imitação mais fácil e rápida e exigindo uma inovação permanente.

Para Porter e Millar (2000), as TIC podem modificar as regras da concorrência, através da mudança da natureza da competição na indústria, inclusive bancária, da geração de novos negócios e do facto de ela poder ser considerada uma alavanca que as empresas podem usar para criar vantagem competitiva, pois afecta as suas actividades de criação de valor. A criação de valor resulta da estratégia e da posição que a empresa consegue atingir, através das vantagens competitivas que adquire no trinómio tecnologia / mercado / produto.

A acelerada mudança tecnológica afecta a manutenção de vantagens competitivas. Como a mudança e a difusão de novas ideias é muito mais rápida na Internet que nos canais tradicionais, os novos produtos são copiados com mais rapidez, o que afecta a manutenção de vantagens competitivas diferenciadoras no tempo. A vantagem competitiva é, no entanto, passageira e temporal devido à constante evolução tecnológica.

Nestas circunstâncias, os produtos financeiros são facilmente replicáveis pela concorrência, uma vez que não existem meios de protecção da inovação que sejam utilizados neste sector. As características peculiares da protecção da inovação no sector bancário fazem com que grande parte dos novos conhecimentos que nele surgem possam ser transmitidos a um custo relativamente baixo do seu criador para os concorrentes, mesmo que esse criador seja estrangeiro. Ora, essas condições facilitaram o processo de difusão do conhecimento dos sistemas bancários internacionalmente mais sofisticados para o sector bancário nacional.

As TIC constituem um recurso estratégico que permite responder rapidamente às constantes exigências dos clientes e do mercado. Esta resposta passa pela interacção dos clientes com os vários canais de distribuição e pela utilização das bases de dados de clientes. Para isso é necessário levar a tecnologia ao cliente, incrementando o seu uso, com o objectivo de melhorar a relação do cliente com a tecnologia e de reduzir os custos de transacção, através da maior automatização e eficiência dos processos.

Embora a tecnologia contribua para o aumento da produtividade e a redução de custos num sector de trabalho intensivo, enquanto não se consegue encontrar um equilíbrio adequado entre o *self-service* e a interacção pessoal com os clientes, pode haver uma perda de clientes, já que a maioria deles continuam a preferir as sucursais e o contacto pessoal, apesar da importância crescente dos ATM e dos serviços bancários ao domicílio e por telefone. O acesso aos serviços bancários através do computador coloca também uma série de problemas específicos porque a tecnologia é cara, o que cria um obstáculo para os clientes de baixos rendimentos ou de rendimentos médios.

3.1.2 A Desregulamentação

Na maioria dos mercados financeiros existe um conjunto de normas que obrigam os emitentes de produtos financeiros a tornarem pública a quantidade de informação financeira relevante sobre a sua actividade. Estas normas traduzem a regulamentação da informação, mas existem outras regulamentações que visam:

- Controlar o nível de actividade da economia e das suas variáveis de política económica – taxas de juro, taxas de câmbio, moeda em circulação;
- Assegurar / garantir a solvência do sistema financeiro como um todo;
- Promover a estabilidade das instituições financeiras que são um importante pilar do desenvolvimento;
- Promover a competição e justiça nas operações entre as instituições financeiras;
- Regular a actividade dos agentes estrangeiros no que respeita à sua actuação no mercado doméstico. Esta é a forma como o governo consegue controlar e balizar a actuação dos agentes não residentes numa economia, de modo a que estes não obtenham o controlo total de determinadas instituições financeiras no mercado doméstico.

A regulamentação a que está sujeita a actividade financeira é o reflexo do confronto dos ideais dos poderes públicos com a experiência do dia a dia dos agentes económicos. As alterações no meio envolvente (agressividade da concorrência, acelerado ritmo de mudança, o Mercado Único Europeu, globalização, etc.) colocaram desafios que exigiram a adaptação da legislação por parte dos poderes públicos e reajustamentos nas estratégias das instituições financeiras, que passaram pela procura de uma dimensão mínima e pela diversificação de actividades.

A desregulamentação, que consistiu na eliminação das leis limitadoras do exercício de outras actividades, traduziu-se para a banca portuguesa na universalização das instituições bancárias que passaram a negociar todo o tipo de activos financeiros e deixaram de se dedicar exclusivamente à sua actividade tradicional de intermediação pura: recolhendo depósitos e concedendo crédito. Mas a desregulamentação tem também uma outra face: o aparecimento de intermediários financeiros não bancários competindo com os bancos a nível do crédito imobiliário, dos cartões de débito, etc, agravando ainda mais a concorrência.

A atenuação da regulamentação tem as suas origens no processo de alteração estrutural das economias (crescimento económico e aumento da inflação) em curso desde meados da década de 70 - período de emergência da 3ª revolução industrial - e na dinâmica de desenvolvimento tecnológico das últimas décadas. Os principais efeitos da desregulamentação sobre a estratégia dos bancos foram: o aumento dos custos do passivo, o incremento da concorrência entre os intervenientes no sector financeiro e a alteração na composição da conta de exploração.

Foi a crescente transposição das normas comunitárias para o direito interno que condicionou a evolução do sistema bancário, para uma regulamentação em que as regras são ditadas pelo mercado. A regulamentação teve também como primeiro efeito a intensificação da concorrência por duas vias - abertura do sector a novos concorrentes (bancos estrangeiros e novos bancos nacionais) e a produtos substitutos (instituições para-bancárias) - como na clássica análise de Michael Porter.

As tendências desregulamentadoras têm as suas origens no processo de alteração estrutural das economias (crescimento económico e aumento da inflação) em curso desde meados da década de 70 - período de emergência da 3ª revolução industrial - e na dinâmica de desenvolvimento tecnológico das últimas décadas. Os principais efeitos da desregulamentação sobre a estratégia dos bancos são: o aumento dos custos do passivo, incremento da concorrência entre os intervenientes no sector financeiro e a alteração na composição da conta de exploração.

A desregulamentação traduz-se na liberalização de algumas regras dos mercados financeiros, que fazem com que as instituições tenham maior liberdade de actuação em diversas áreas. A forte desregulamentação ocorrida na última década, levou a um aumento do número de intervenientes em cada mercado e ao aparecimento de uma variedade de instrumentos financeiros.

As consequências da desregulamentação decompõem-se, mais concretamente, nos seguintes desenvolvimentos: em aumentos a nível do custo de recolha dos depósitos, da prestação de serviços e respectivas comissões, bem como na redução na rentabilidade das áreas bancárias tradicionais e na maior importância das funções de estratégia e controlo.

A desregulamentação dos sistemas financeiros teve também como consequência o desenvolvimento de novos circuitos de financiamento não bancário, o que juntamente com a expansão dos mercados financeiros forçou os bancos a redefinir o seu papel de intermediários e a procurar novas oportunidades de negócio que se traduzam em novas fontes de proveitos. Surgiram, portanto, novas ameaças nos mercados financeiros que, aliadas às novas condições do mercado, incitam as instituições a assumirem maiores riscos, nomeadamente em virtude da crescente exposição a produtos derivados e da globalização dos seus activos e obrigam as instituições a melhorar os sistemas de controlo interno e externo. Segundo Lambert (1997), parece, pois, evidente que a par das novas oportunidades se vislumbram novos riscos, não sendo, contudo, claro até que ponto a desregulamentação favorece ou desfavorece a estabilidade dos sistemas financeiros.

A desregulamentação dos mercados financeiros acabou por impor-se a cada um dos governos, de fora para dentro, em função da disputa por um mercado mundial em que as trocas comerciais iam sendo liberalizadas por meio de um laborioso processo de negociação multilateral. A desregulamentação e liberalização da indústria financeira promoveu a concorrência a nível interno e internacional e fez desaparecer ou atenuou a tradicional separação entre banca comercial, banca de investimento e actividades não bancárias como seguros, gestão de activos e corretagem. Paralelamente, a liberalização do movimento de capitais internacionais, ao criar mais concorrência, veio contribuir para um processo mais rápido de difusão internacional ao nível das preferências dos consumidores.

A desregulamentação e a liberalização dos fluxos de capitais e dos fluxos de informação, potenciados e impulsionados pela inovação tecnológica e financeira, representam uma transformação determinante, não só nas estruturas e comportamentos do meio financeiro como também nas organizações em geral.

Com a desregulamentação do sector financeiro aumentou consideravelmente o número de empresas a exercer a actividade financeira, e de tal forma ocorreu que o negócio financeiro enfrenta hoje um ambiente hostil: competição selvagem num mercado em lenta expansão, onde já há hoje sobrecapacidade na oferta.

No entanto, reprimidos pela regulamentação, os bancos não encontravam facilmente formas de compensar as suas perdas nos negócios bancários tradicionais (Edwards e Mishkin, 1995; Tiner, 1999). Todavia, com a liberalização dos mercados os bancos puderam não apenas estender as suas actividades a outros mercados intra e inter-fronteiras, como também iniciar um processo intenso de fusões e aquisições (Shearlock, P. 1999).

Segundo Ferreira (1993), a desregulamentação veio permitir uma diversificação da actividade bancária para actividades que lhe eram tradicionalmente vedadas. Espera-se que daí possa resultar uma maior estabilidade para a indústria bancária, pois muitas dessas actividades não se encontram positivamente correlacionadas com a actividade bancária tradicional.

A liberalização da regulamentação doméstica estimulou a concorrência nos mercados domésticos e atenuou as barreiras tradicionais entre a banca comercial, seguros, corretagem, fundos de investimento; por outro lado, acelerou a difusão internacional de conhecimentos e de preferências.

A desregulamentação origina a compressão das margens financeiras, de modo que a redução dos custos de transformação (na produção e distribuição) de cada instituição financeira é fulcral para o combate à deterioração da sua rentabilidade. Para fazer face às recentes mudanças estruturais que condicionaram a rentabilidade, a tecnologia desempenhou um papel fundamental, ao exercer uma influência simultânea sobre os custos e sobre as receitas.

O processo de desregulamentação promovido pelos poderes públicos sob pressão do mercado, deu uma contribuição extremamente importante para a preservação da competitividade internacional das instituições financeiras nacionais.

A concorrência global, derivada do desenvolvimento tecnológico, forçou os governos a desregulamentarem (ou liberalizarem) vários aspectos do mercado financeiro, de

modo a que os agentes do mercado pudessem competir efectivamente em todo o mundo. A desregulamentação ou liberalização monetária e financeira consubstancia-se na diminuição dos controlos governamentais sobre os mercados monetários e de capitais, à titularização que consiste na transformação dos empréstimos bancários (activos não negociáveis) em títulos (activos negociáveis) e à proliferação de diversas modalidades de títulos ao portador emitidos por empresas, instituições financeiras e governos; por outro lado, a desregulamentação refere-se também à institucionalização das poupanças e à proliferação de novos instrumentos financeiros, com destaque para os derivados.

As inovações tecnológicas, associadas aos processos de desregulamentação e liberalização das actividades financeiras, não só permitiram, como estimularam as instituições financeiras a alargarem a sua actividade para além das fronteiras do próprio sector. As actividades extrapatrimoniais exercidas pelos bancos ganharam uma importância extraordinária, particularmente no que respeita à negociação de derivados e gestão de activos, alterando dessa forma os componentes do balanço dos bancos.

Estas actividades extrapatrimoniais têm criado fortes ligações entre os vários sectores de actividade da indústria financeira, tornando-se difícil avaliar com segurança os riscos indirectos associados a essas operações e, conseqüentemente, os riscos globais em que os bancos incorrem. No entanto, um banco bem informatizado pode decidir as suas operações de crédito com critérios mais fiáveis, e limitar o risco na sua origem, medindo-o melhor (Pinho, 1994).

A liberalização e os avanços tecnológicos estão a empurrar o sector para uma mundialização crescente em que as F&A são a causa e a consequência. As concentrações bancárias surgiram, portanto, como reacções de ajustamento ao choque provocado pela desregulamentação.

O processo de desregulamentação assume um papel fundamental na evolução estrutural, com todos os impactos que acarreta, com a mudança do determinante de base da diferenciação da regulamentação para a concorrência, “endogeneizando” a evolução estrutural que passa a ter como referencial maior os comportamentos. Trata-se de um processo de industrialização da actividade bancária, em que o dinheiro é encarado como *commodity* (mercadoria).

A actividade bancária resgata então o estatuto de “indústria bancária”, em que os seus determinantes de base se aproximam dos da actividade industrial, sendo a indústria entendida como um conjunto de empresas que vende o mesmo tipo de produtos aos mesmos mercados e que utiliza processos de produção idênticos.

As estruturas bancárias começam assim a evoluir como as estruturas industriais, num processo onde a velocidade, o dinamismo e o protagonismo do domínio financeiro potenciam a criação de novas estruturas organizacionais, não só no seu domínio específico, mas também na sua inter-relação com a actividade económica.

Mas este processo possui fortes impactos de ajustamento. Como resultado final, obtém-se maior eficiência, mas também maior risco, implicando os processos de ajustamento fortes crises e repercussões macroeconómicas evidenciadas pela concorrência, e sobrecapacidades por desfasamento estrutural.

As grandes empresas estão a utilizar o poder das tecnologias para tirar proveito da desregulamentação e da liberalização e conseguir uma maior participação no mercado, aumentando assim a pressão sobre as margens de lucro das instituições já estabelecidas.

3.1.3 A concentração bancária na Europa e no mundo

O processo de concentração não é exclusivo do sector bancário e não se circunscreve exclusivamente a Portugal, mas tem que ser enquadrado num processo de concentração de âmbito europeu e até à escala mundial. A concentração bancária em Portugal surgiu na sequência da que ocorreu nos Estados Unidos e na Europa, embora com um certo atraso temporal. A globalização do mercado de capitais e a crescente concorrência externa leva a que os bancos queiram ganhar dimensão para fazer face a esta ameaça e criarem barreiras à entrada de novos concorrentes. Isto porque paira sobre eles o “perigo” de se tornarem bancos de segunda classe, e se limitem a operar exclusivamente no mercado das pequenas e médias empresas e particulares, deixando os grandes clientes para os bancos estrangeiros. Aliás, tendência será para que a procura de crédito e de serviços financeiros, por parte de empresas de média e grande dimensão, passe a ser feita à escala europeia.

As F&A constituem um fenómeno mundial: estima-se que em cada ano se levem a cabo 4000 operações de concentração. De acordo com a UNCTAD, num estudo realizado em Junho de 2000, o valor das F&A no mundo cresceu espectacularmente durante os dois últimos decénios, com uma taxa de crescimento de 42% ao ano. Em 1999, o seu valor total foi cerca de 2,3 biliões de dólares, para 24000 operações.

Em meados dos anos 80 havia mais de 11000 instituições de crédito na área euro e, na sequência das vagas de concentração ocorridas, em 2000 apenas existiam cerca de 7500 (Noyer, 2000). Ou seja, em 15 anos desapareceram cerca de 3500 instituições (32%), uma média de 230 por ano.

Nos EUA houve quatro períodos de grande actividade de F&A antes da vaga de fusões dos anos 90: 1897-1904, 1916-1929, 1965-1969 e 1984-1989. Estas operações conduziram à diminuição do número de entidades bancárias, que passou de 12.333 para 7.122 entre 1980 e 1997. Na Europa, entre 1980 e 1995, o número de instituições bancárias diminuiu particularmente em dois países: Dinamarca (57%) e França (43%).

As principais fusões que tiveram lugar noutros países da Europa, segundo a revista Inforbanca, durante a década de 90 foram:

- 1991

Holanda – ABN-Amro. Fusão do ABN (Algemene Bank Nederland).

- 1995

Grã-Bretanha – LLOYDS-TSB. Aliança entre o Lloyds e TSB Group.

Espanha – Banco Santander absorve Banesto.

- 1996

França – Crédit Agricole Indosuez. Aquisição do Indosuez pelo Crédit.

- 1997

Itália – Unicredito. Fusão do Credito Italiano com o Unicredito.

Itália – San Paolo-Imi. Aproximação do Paolo ao Imi.

Itália – Intesa. Fusão do Ambrosiano, Veneto e Cariplo.

França – Aquisição do Crédit Industriel et Commercial pelo Credit Mutuel.

Alemanha – Hipoverensbank. União do Bayerische Vereinsbank e do Hypobank.

Suiça – O UBS absorve o SBS.

Bélgica – KBC. União do Kredietbank e do Cera.

Bélgica – ABC-Artesia Banking Corporation. Fusão dos bancos Bacob e Artesia.

- 1999

Espanha – BSCH. Fusão do Santander com o Central Hispano Americano.

Espanha – BBVA. Fusão do Banco Bilbao Vizcaya com o Argentaria.

Bélgica – Fortis Banque. Fusão da Générale de Banque com a Caisse Général d'Epargne et de Retraite.

França – BNP-Paribas. Aliança entre o Banque Nacional de Paris e o Paribas

Itália – Fusão da Banca Commerciale Italiana (Comit) com a Banco Intesa.

Segundo Osório (2000), o valor das fusões entre instituições financeiras na Europa duplicou em 1999 em relação ao ano anterior, sendo cerca de seis vezes superior ao valor médio registado no triénio 1994/96. No entanto, segundo escreve o mesmo autor, nos países grandes a concentração é mais reduzida, como é o caso da Alemanha em que o maior banco de retalho não ultrapassa os sete por cento de quota de mercado. Além disso, não existe um único banco que, à escala europeia, atinja os cinco por cento de quota de mercado. Ora, em Portugal o maior banco tem cerca de 25% do mercado e os cinco principais grupos financeiros portugueses detêm 85% do mercado, mas à escala europeia o sector financeiro nacional apenas representa cerca de um por cento do mercado europeu.

A instabilidade do contexto do sistema financeiro internacional, a transformação das relações de força das economias dos países industrializados e o aumento do risco dos compromissos dos bancos ocidentais com os países em vias de desenvolvimento contribuiu para uma modificação da hierarquia bancária (Carmoy, 1990).

O crescimento entre 1990 e 1995, de 61,1% dos activos dos mil maiores bancos, evidencia o aumento da importância do sector bancário nas economias dos países desenvolvidos.

Durante o período de 1989-1995, a UE é responsável por 50% das fusões efectuadas entre os 200 maiores bancos mundiais. Tal movimento a nível da UE, tendo em conta a política de concorrência orientada para uma dimensão europeia, está subordinado às normas de concentração de empresas.

Quadro 7. AS MAIORES FUSÕES EM 1994 / 95

FUSÕES EM 1994/95			RESULTADO DA FUSÃO – 1995	
ENTIDADE	PAÍS	RANKING	ENTIDADE	RANKING
Swiss Bank Corp	Suiça	19	Swiss Bank Corp	17
SG Warburg	R. U.	183		
Dresner Bank	Alemanha	35	Dresdner Bank	31
Kleinwort Benson	Austrália	359		
National Austrália	R. U.	49	National Australia	41
Michigan National	U.S.A	340		
Barings (*)	R. U.	ING	50
ING	Holanda	62		

(*) Em 1984 o Barings estava na posição 489 do ranking

Fonte: The Banker Top-1000

Quadro 8. AS MAIORES FUSÕES DO TOP 200

PAÍSES	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	TOTAL
UNIÃO EUROPEIA:	5	4	1	2	3	7	2	24
ÁUSTRIA	-	1	-	-	-	-	1	2
ALEMANHA	-	-	-	-	1	1	-	2
DINAMARCA	2	-	-	-	-	-	-	2
ESPANHA	1	1	-	-	1	-	-	3
FINLÂNDIA	-	-	-	1	-	1	-	2
HOLANDA	1	1	-	-	-	-	-	2
ITÁLIA	-	1	1	-	1	3	-	6
SUÉCIA	1	-	-	1	-	1	-	3
REINO UNIDO	-	-	-	-	-	1	1	2
U.S.A	2	1	1	-	2	4	5	15
JAPÃO	1	1	-	-	1	-	1	4
OUTROS:	-	-	-	1	1	3	-	5
AUSTRÁLIA	-	-	-	-	-	1	-	1
BRASIL	-	-	-	-	-	1	-	1
SUIÇA	-	-	-	1	1	1	-	3
TOTAL	8	6	2	3	7	14	8	48

Fonte: The Banker - Top 1000

Verifica-se um aumento do número de fusões entre os maiores bancos mundiais a partir de 1993/94, após ter ocorrido uma redução nos dois anos anteriores. No período de 1989 a 1995 participaram neste movimento de concentração 89 entidades bancárias e o resultado foram 48 fusões, das quais 24 foram de bancos da Comunidade Europeia e 15 de bancos dos Estados Unidos. Segundo “The Banker:

Top 1000” (1995), o processo foi influenciado pelos seguintes factores: dimensão como um fim em si; diminuição de custos; desregulamentação e consolidação em países com excesso de capacidade instalada na banca.

A ligação entre as F&A no sector financeiro e a expansão da Internet é ilustrada claramente com a aliança entre a Telefónica, o maior operador de telecomunicações espanhol, e o BBVA, o banco de maior capitalização na Bolsa de Madrid. Ambas as empresas cruzaram participações de capital e incrementaram a cooperação entre algumas das suas filiais, anunciando a sua intenção de desenvolver serviços bancários via Internet através de telemóvel, com base numa filial comum entretanto criada – a Uno-e. Também o banco franco-belga Dexia se associou com a Nokia para a abertura de serviços bancários a partir de telefones móveis. Na Escandinávia este tipo de alianças entre bancos, operadores telefónicos ou fabricantes de telefones são correntes, e a empresa sueco – finlandesa MeritaNordbanken presta serviços bancários a partir de telemóveis.

Em Portugal também temos assistido à celebração de diversas parcerias entre os bancos e a Portugal Telecom.

Tomando como indicador da concentração bancária a percentagem de activos totais do sistema detidos pelos 5 maiores bancos, constata-se que em Portugal, em 1994, já se verificava um índice de 74% (Salgado, 1995), enquanto em 1998 essa percentagem na Suécia era de 86%, Holanda 81%, Reino Unido 57%, França 47%, Itália 29% e Alemanha 29% (Antunes, 1999).

Quadro 9. DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL DOS ACTIVOS BANCÁRIOS E DO Nº DE BANCOS

PAÍS	1993		1994		1995	
	NºBANCOS	%ACTIVO	NºBANCOS	%ACTIVO	NºBANCOS	%ACTIVO
U.E.	347	38,4	339	38	330	42
RESTO DA EUROPA	76	3,8	79	4	84	5
U.S.A	178	10,8	163	10	156	11
AMÉRICA LATINA	44	1,5	57	2	60	2
JAPÃO	117	32,1	121	33	119	27
ÁSIA (SEM JAPÃO)	162	9,4	164	9	172	10
MÉDIO ORIENTE	55	1,3	59	2	59	1
RESTO DO MUNDO	21	2,7	18	2	20	2
TOTAL	1000	100	1000	100	1000	100

Fonte: The Banker - Top 1000

No ano de 1995 os países europeus, em particular da U.E., registam uma subida de posição relativa nos activos da ordem dos 4 pontos percentuais, enquanto os bancos japoneses diminuem 6 pontos.

Se nos remontarmos a 1970, constatamos que o negócio bancário era dominado pelos bancos dos centros monetários líderes, ou seja, pelos bancos dos Estados Unidos, da Europa Ocidental e do Japão. De acordo com o Top 20 de 1970, neste grupo, (com o BankAmérica Corp à cabeça) havia 10 bancos americanos que ocupavam 8 dos 10 primeiros postos mundiais. Dos outros bancos, 4 pertenciam a países que hoje integram a U.E., cujo líder era o Barclays (4º mundial) e os outros 4 eram japoneses com o FujiBank (13º mundial) à frente.

Em 1984 a situação era bastante diferente, pois dos primeiros 20, só havia 5 americanos liderados pelo Citicorp (1º mundial). Havia também 8 bancos japoneses liderados pelo Dai-Ichi Kangyo Bank (3º mundial) e 6 bancos europeus com o BNP (6º do *ranking* mundial) à frente.

Em 1994 a situação é substancialmente diferente, pois os bancos japoneses lideram em todos os sentidos, com 11 bancos entre os 20 primeiros e com o Sanwa Bank na primeira posição mundial. Embora os japoneses ocupem as primeiras 9 posições, no Top 20 há 8 bancos europeus (7 da U.E. e 1 suíço) e o 10º lugar é do Deutsche Bank. Há que destacar que no 16º lugar está o Industrial & Commercial Bank of China e que o primeiro americano, o Citicorp, está na 24ª posição.

Em 1995 o sentido da transformação alterou-se: os 3 primeiros e quarto lugares a nível mundial são ocupados, respectivamente, pelos bancos europeus HSBC Holdings, Credit Agricole, Unión des Banques Suisses e pelo norteamericano Citicorp. Nas 20 primeiras posições figuram 10 bancos europeus, 3 dos Estados Unidos e 7 japoneses, dos quais o 1º é o Dai-Ichi Kangyo Bank que ocupa o 5º lugar do *ranking*. Estas alterações no *ranking* ficaram a dever-se aos prejuízos devastadores que os bancos japoneses sofreram e ao impacto de muitas fusões que, no entanto, não se consumaram totalmente.

A importância do sistema bancário português, no que se refere à distribuição mundial dos activos no período de 1990-1995, aumentou de 0,38% para 0,57%. Esta situação reflecte o crescimento de 104% dos activos dos maiores bancos portugueses, contra 31,3% dos mil maiores bancos mundiais. Apesar de Portugal ter uma pequena

economia aberta, aumentou o seu potencial económico, o que tem grande importância em termos relativos já que também 10 dos 15 países da U.E. aumentaram a sua posição.

Quadro 10. CONCENTRAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO MUNDIAL

	TOTAL DO ACTIVO (*)			% DO TOTAL		
	1990	1994	1995	1990	1994	1995
20 MAIORES	5955,7	8093,5	8007,9	25,8	26,7	25
100 MAIORES	13442,2	18972,6	20077,6	58,2	62,6	62,7
500 MAIORES	20921,6	28320,8	29876	90,6	93,5	93,3

(*) - Em milhares de dólares

Fonte: The Banker - Top 1000

De 1990 a 1995 houve um ligeiro aumento da concentração no grupo dos 100 maiores (R_{100}) e dos 500 maiores (R_{500}), com maior incidência no R_{100} .

Quadro 11. DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL DOS ACTIVOS E Nº DE BANCOS POR PAÍSES DA U.E.

PAÍS	1990			1995		
	Activos(*)	Nº de Bancos	% do Activo	Activos(*)	Nº de Bancos	% do Activo
ALEMANHA	2351,2	84	10,1	4270,3	82	13,34
ÁUSTRIA	237,2	20	1,02	336,3	22	1,05
BÉLGICA	377,6	10	1,62	686,9	10	2,15
DINAMARCA	197,8	14	0,85	189,6	8	0,59
ESPAÑA	575,1	36	2,47	818,2	36	2,56
FINLÂNDIA	162,2	7	0,7	106,2	4	0,33
FRANÇA	1875,5	24	8,05	2615,9	23	8,17
GRÉCIA	60,8	7	0,26	111,2	9	0,35
HOLANDA	482,4	10	2,07	830,9	13	2,6
IRLANDA	50,9	2	0,22	74,3	3	0,23
ITÁLIA	2217,9	103	9,52	1460,9	71	4,56
LUXEMBURGO	86,3	6	0,37	108,8	4	0,34
PORTUGAL	88,8	13	0,38	181,6	9	0,57
SUÉCIA	328,3	9	1,41	274,6	5	0,86
REINO UNIDO	1135,8	35	4,88	1589,3	31	4,97

(*) - Em milhares de milhões de dólares

Fonte: The Banker - Top 1000

Comparando a distribuição mundial dos activos e o nº de bancos dos países da U.E. para o período 1990-1995 verificamos que em 10 dos 15 sistemas financeiros comunitários a concentração aumentou, caso da Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Portugal e Reino Unido (quadro 19).

Quadro 12. PERCENTAGEM DE ACTIVOS DOS 5 MAIORES BANCOS DE CADA PAÍS EUROPEU

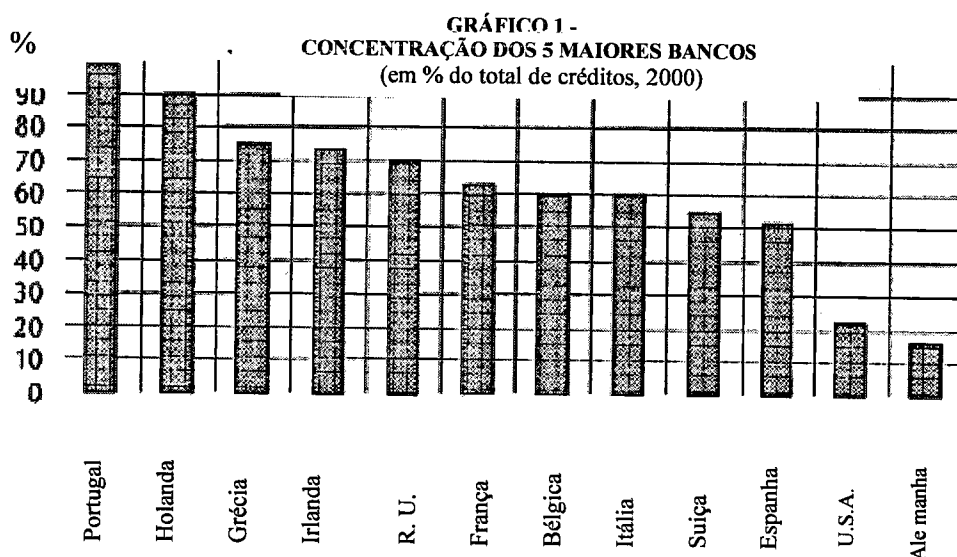
PAÍS	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
BÉLGICA	60,13	61,78	56,89	51,82	55,44	53,89	59,13	56,57	58,46
DINAMARCA	63,08	54,71	60,57	62,77	67,11	78,04	80	75,54	86,95
FRANÇA	60,24	48,62	50,06	45,53	46,47	47,77	47,18	45,23	44,15
ALEMANHA	29,05	27,68	28,18	26,8	29,66	27,12	28,61	25,14	27,12
GRÉCIA	n.d.	n.d.	n.d.	68,29	65,56	65,12	77,79	67,95	69
ITÁLIA	46,27	38,39	45,85	32,64	41,3	43	48,13	38,16	39,48
LUXEMBURGO	27,13	24,11	23,78	22,45	25,45	22,62	21	18	19
HOLANDA	91	89,91	93,71	85,12	82,29	85,2	83,57	86,82	89,02
PORTUGAL	64,6	56,19	56,37	55,32	51,31	49,76	46,01	51,56	54,99
ESPAÑA	41,43	38,91	54,29	50,36	56,62	61,07	70,36	58,91	54,49
REINO UNIDO	37,8	32,34	36,16	33,6	32,27	35,36	37,56	36,8	46,57

Dados em percentagens

Nota - n.d.: não disponível

Fonte: OCDE e Dados dos Bancos Centrais em Gardener e Molineux, 1995.

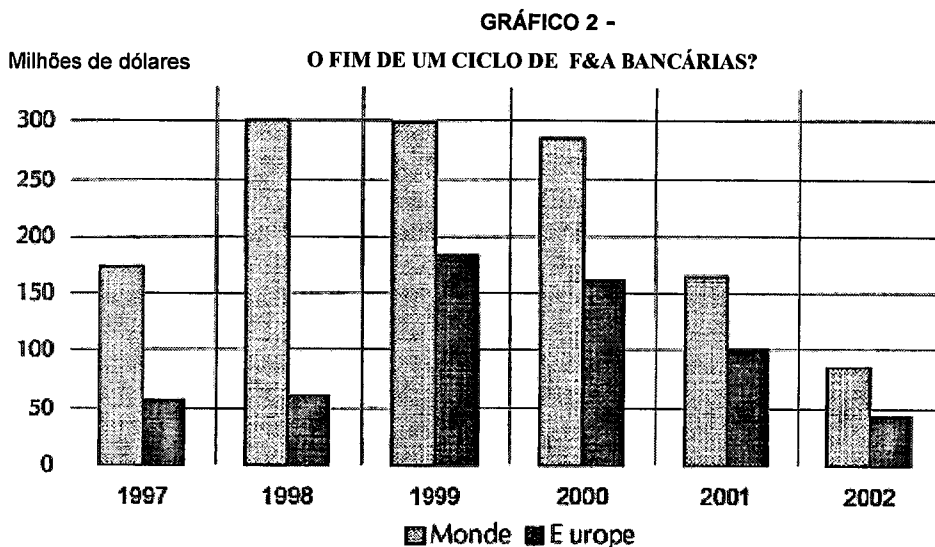
Considerando os activos dos 5 bancos mais importantes dos países da U.E., verifica-se que Portugal regista um elevado nível de concentração. Em 1993, as 5 maiores instituições bancárias representam 54,99% do total dos activos do sistema bancário português. Este fenómeno de grande concentração também se verifica em geral nos sistemas bancários dos outros países da U.E., entre os quais se destacam, com índices mais elevados, a Holanda (89,02%) e a Dinamarca (86,95%). O país que apresenta um menor grau de concentração é o Luxemburgo com 19%. Na generalidade, os pequenos países excepto o Luxemburgo, apresentam altos níveis de concentração.



Fonte: Lehman Brothers, BCE, Crédit Agricole, S.A.

Neste gráfico 1 o sistema bancário do nosso país no ano 2000 figura como o mais

concentrado a nível dos créditos. No entanto, outros países europeus como a Holanda, Grécia, Irlanda e Reino Unido também apresentam elevados níveis de concentração, com os cinco maiores bancos a deterem 70% ou mais dos créditos.



Fonte: Bloomberg, CA, 2002

Nos anos 1999 e 2000 as F&A de bancos europeus representaram mais de metade das concentrações mundiais (gráfico 2) e registam 5 no ranking dos 10 maiores a nível mundial, conforme mostra o quadro seguinte:

Quadro 13 – OS MAIORES BANCOS MUNDIAIS EM 2000

DESIGNAÇÃO	Valor dos Activos em biliões de USD
1. Deutsche Bank, Alemanha	955,579
2. Bank of Tokyo – Mitsubishi, Japão	726,286
3. Citigroup, U.S.A.	716,286
4. BNP Paribas, França	703,091
5. Bank of América, USA	632,574
6. UBS, Suíça	616,798
7. HSBG Holdings, U.K./HongKong	601,847
8. Fiji Bank, Japão	561,345
9. Bayerische Hypo Bank, Alemanha	599,860
10. Sumitomo Bank, Japão	519,153

Fonte: Bloomberg, CA, 2002

3.2. OS EFEITOS DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA

As operações de aquisição, fusão e de alianças estratégicas envolvem realidades multifacetadas que têm efeitos nas empresas intervenientes e no mercado em geral, uma vez que implicam a concertação de estratégias das empresas envolvidas e uma tendência para a homogeneização ou compatibilização das culturas organizativas. As implicações são muito diversificadas a nível económico-financeiro, comercial, fiscal, social, jurídico, consolidação contabilística, integração informática, de recursos humanos, etc.

A concretização de fusões implica um longo processo de conjugação de grupos de trabalhadores, redes de balcões, sistemas operativos e informáticos, grupos de clientes num conglomerado financeiro que se pretende que seja um todo harmonioso onde seja incrementada a eficiência. Os vários autores são unânimes em considerar, que a boa gestão após a fusão ou a aquisição é um factor chave para o sucesso, sobretudo se a nova organização é grande e complexa.

As operações de concentração bancária são imprescindíveis para o aumento da capacidade concorrencial, da racionalidade e da eficiência do sistema financeiro português, na medida em que obstem à deslocação para o exterior dos centros de decisão de importantes instituições financeiras portuguesas e concorrem para o aumento da notoriedade e da capacidade de protagonismo das instituições nacionais em mercados financeiros estratégicos.

Os grupos financeiros privados, formados na sequência da alienação de posições do Estado no sector, revelaram uma assinalável dinâmica competitiva, investindo em recursos tecnológicos, a nível do marketing e no reforço da qualificação dos recursos humanos. Os resultados até agora conhecidos apontam para um certo êxito destas consolidações e constata-se que apesar da concentração do sistema financeiro em Portugal ser inferior ao que se verifica em outros países europeus, o grau de consolidação banca/seguros e a importância relativa do respectivo *cross-selling* são significativos. Falta confirmar a existência de sinergias e verificar se as mesmas melhoraram a eficiência do sistema ou das entidades envolvidas, ou seja, se os bancos adquiridos se tornaram mais eficientes e mais rentáveis após a fusão.

Ravenscraft e Scherer (1987) e Scherer (1988), são cépticos em relação aos efeitos das fusões e aquisições sobre a eficiência das empresas e, consequentemente, levantam dúvidas sobre a relevância do alinhamento de objectivos entre gerentes e proprietários. Estes autores encontraram evidência empírica de que a rentabilidade das empresas adquiridas é superior à média nos anos anteriores à transacção e cai após a aquisição. Concluem que as empresas adquiridas não parecem ter problemas de eficiência e que esta cai após a aquisição.

Para Jardim Gonçalves, ex-presidente do grupo BCP – Banco Comercial Português, num artigo publicado no Anuário da Economia – 1999, a maior dimensão, sobretudo em pequenos mercados, implica custos adicionais, como a necessidade de competências de gestão diferenciadas e a exigência de uma maior capacidade financeira. Para fazer face à dispersão dos clientes em termos de presença geográfica e ao agravamento do custo de manutenção do efectivo – atendendo a que as pequenas economias abertas se configuram com estruturas empresariais financeiramente frágeis, menos capitalizadas e com dificuldades de acesso a recursos – põe-se a questão da correlação positiva entre a dimensão, a rentabilidade e a criação de valor para o accionista.

É óbvio que a dimensão exige maior capacidade financeira e que o mercado português é muito pequeno, mas só com grandes recursos é possível "dar o salto" para estratégias de internacionalização. O grupo financeiro que está enquadrado num mercado alargado de mais de 100 milhões de europeus, não pode ter um âmbito geográfico de mercado circunscrito a um pequeno mercado de dez milhões de habitantes e poderá até ter dificuldades em expandir-se para outros mercados internacionais onde as margens de lucro sejam mais elevadas.

Osório (2000), refere que há variados exemplos de fusões e aquisições que, apesar da complexidade dos processos não permite resultados negativos, ficando a instituição resultante pior que as duas instituições iniciais se não houver uma boa gestão.

Koguchi (1993), conclui que não existe uma prova definitiva de que as instituições financeiras ganhem eficiência logo que procedam a fusões e aquisições necessárias, mas a experiência tende a sugerir que os grandes conglomerados financeiros vão ficando progressivamente menos rentáveis e o crescimento é perseguido como um fim em si mesmo.

Aliás, segundo escreve Miguel Beleza, antigo ministro das Finanças e governador do Banco de Portugal, no Anuário da Economia Portuguesa, a análise académica não é especialmente esclarecedora acerca das causas e consequências da concentração na banca. O estudo do comportamento dos indicadores económico-financeiros das empresas, antes e após a concentração também não parece particularmente conclusivo acerca do sucesso das operações de fusão e aquisição. As análises feitas para os Estados Unidos, onde a experiência é maior, não sugerem ganhos decisivos relacionados quer com economias de escala que a maior dimensão permitiria, quer com economias de gama. Em particular, a dimensão mínima necessária para beneficiar destas economias parece claramente inferior à procurada pelos principais actores dos processos de concentração.

No caso das alianças estratégicas com entidades nacionais, o seu efeito é mais acentuado na produção e no marketing / distribuição. Quanto às alianças que visam a expansão internacional, estas têm maior impacto em termos de investigação e desenvolvimento. Em ambos os casos as alianças criam melhorias significativas ao nível da cadeia de valor dos bancos, reforçando a capacidade competitiva, melhorando a produtividade e alargando a gama de produtos.

3.2.1 A eficiência das instituições financeiras

Uma instituição financeira é plenamente eficiente em termos teóricos, se produz um *mix* de produtos e serviços (*output*) que maximiza o rendimento e minimiza os possíveis custos. Como referem Casu e Girardone (2001), a eficiência operacional total de um banco decompõe-se em eficiências de gestão e economias de escala e de gama.

Os bancos procuram cada vez mais adoptar formas de sociedade que lhes permitam otimizar os recursos monetários, técnicos, materiais e humanos. Internamente, os bancos reagem à crise e à baixa rentabilidade das mais variadas formas, nomeadamente: acabando com certas actividades não rentáveis, desenvolvendo novas actividades, especializando-se cada vez mais, procurando ganhos de produtividade, reestruturações internas e sinergias.

As sinergias resultam da transferência de recursos e competências visando melhorar

o desempenho financeiro e estratégico da empresa adquirida (sinergia por transferência) ou têm origem num processo de interacção e aprendizagem mútua entre as empresas. O intercâmbio de recursos e de competências melhora as vantagens competitivas das empresas e torna-as mais eficientes e dinâmicas, gerando-se, normalmente, economias de escala e de gama (sinergia por partilha). A junção de activos estratégicos das empresas aumenta a vantagem competitiva da nova entidade resultante da fusão, mas, em contrapartida, reduz o poder dos clientes ou dos fornecedores, traduzindo-se em ganhos de sinergia realizados à custa do poder de mercado (sinergia por conluio).

As sinergias são eficiências obtidas através da integração das "partes" que geram activos. Sinergia significa que a totalidade é superior à soma das partes, ou seja, a combinação das partes é superior à soma individual das mesmas. A teoria da sinergia operacional tem como postulado as economias de escala e as economias de gama.

As sinergias de gestão têm origem nas eficiências obtidas através da integração das "partes" que geram activos, da velocidade das informações e da acessibilidade destes recursos e no facto das empresas mais eficientes adquirirem as menos eficientes, vendo estas a sua eficiência aumentada, resultando daí um ganho social.

De acordo com Karnani (2000), a possibilidade de as grandes empresas conseguirem obter sinergias operacionais na sequência das F&A é reduzida, uma vez que a sua própria dimensão já deveria permitir a obtenção de tais sinergias. No entanto, uma fusão apresenta um potencial benéfico para a sociedade, caso aumente a eficiência de custos e de proveitos.

Allen Berger e David Humphrey (1997), realizaram uma síntese das conclusões de vários estudos empíricos em que referem:

- . As fusões não têm um previsível e significativo efeito na eficiência: algumas fusões fazem aumentar a eficiência e outras fazem-na baixar;
- . Não foi confirmado que as economias de escala e de gama na banca são importantes, a não ser para os pequenos bancos;
- . A eficiência X ou habilidade de gestão para controlar os custos é de muito maior magnitude;
- . A concentração do mercado dá origem a preços ligeiramente menos favoráveis para os consumidores, mas tem pouco efeito sobre a rentabilidade dos bancos.

A eficiência operacional na actividade bancária é atingida através de um esforço conjugado na optimização de processos (por via da informatização / automatização de operações, eliminação de redundância e eliminação de custos de complexidade), pelo recurso ao *outsourcing* de operações (transformando custos fixos em custos variáveis) e pelo aproveitamento do potencial de economias de escala, de gama e de experiência da organização.

Um motivo frequentemente apontado para a venda das empresas está ligado à incapacidade que estas têm de se gerirem adequadamente, a partir do momento que atingem uma determinada dimensão e complexidade. Isto porque começam a surgir problemas de agência e consequentes custos que desencadeiam deseconomias de escala na gestão.

Uma vez que a estrutura de custos operativos de muitos bancos é pouco competitiva, há necessidade de procurar economias de escala, a fim de obter rentabilidade e fazer face à progressiva redução da margem de intermediação financeira. As principais fontes de economias de escala na banca são: o trabalho especializado, a informática e as tecnologias da informação. Uma outra forma de beneficiar de sinergias operativas será, por exemplo, a organização de inter-relações entre diferentes produtos, fomentando a utilização de recursos comuns, podendo gerar economias de gama.

É convicção, que o aproveitamento de sinergias permite aumentar o valor da empresa, através da redução dos custos operacionais e de financiamento, da melhoria do desempenho dos recursos humanos e da expansão dos canais de distribuição. As sinergias podem, portanto, manifestar-se em seis áreas:

- . Financeira – quando a empresa passa a apresentar maior capacidade de endividamento, um menor custo no acesso ao financiamento e um melhor acesso ao mercado de capitais.
- . Operacional – quando a empresa consegue obter economias de escala e de gama, melhorar a qualidade dos serviços administrativos, melhorar as capacidades tecnológicas e eliminar os sistemas duplos e díspares.
- . Distribuição – quando a empresa consegue obter uma presença mais pronunciada no mercado.
- . Marketing – quando a empresa conquista uma melhor imagem, passa a oferecer uma melhor selecção de produtos e a ter uma melhor percepção das necessidades e preferências dos clientes, reduzindo as despesas de publicidade.
- . Estratégia – uma maior quota de mercado e um conjunto de clientes mais vasto.

Os efeitos das sinergias traduzem-se no alcance de níveis acrescidos de actividade operacional e poderão ter origem na consolidação de níveis de produtos semelhantes ou de mercados similares, da gestão integrada de recursos comerciais, administrativos e de gestão. De um modo mais alargado, existem vários tipos de sinergias: operacionais, de comercialização, de investimento, de *management*, economias de custos que se reflectem num maior resultado por acção, numa maior consistência de resultados, no acesso a melhores *cash flows* e também a nível da estrutura patrimonial.

O aproveitamento das sinergias operacionais traduz-se em benefícios económicos na forma de maiores receitas, menores custos, poupança de investimentos, na diminuição do tempo e na execução das actividades que originam aumentos de competitividade, resultantes da partilha de recursos entre as duas empresas.

Segundo Morck e Young (2000) e Capron (2000), as sinergias tanto podem ser obtidas através da partilha de recursos, que permitem a diluição de custos fixos associados à utilização desses recursos, como pelo aumento dos proveitos ligados ao aumento da actividade, sem contrapartida proporcional nos custos e pela eliminação de excessos de capacidade eventualmente existentes.

O estudo da OIT de 1993 assinala que, com frequência, se sobrestimam os aumentos de produtividade das F&A. As investigações contemporâneas confirmam que em todo o mundo dois terços das fusões fracassam. Algumas devido à hostilidade do pessoal, outras por falta de preparação e incapacidade de integrar o pessoal e os sistemas; no entanto, grande parte dos fracassos devem-se às diferenças irreconciliáveis de cultura e de gestão da empresa. A integração das empresas é complexa e gerir esta diversidade pode absorver todas as sinergias que se pretendem alcançar.

Rhoades (1994), constata que aos ganhos de eficiência na banca resultantes da obtenção de economias de escala há que acrescentar as reduções de custos que têm origem em funções similares nos dois bancos envolvidos. Há que salientar também que uma redução de custos não significa necessariamente um aumento da eficiência. Isto porque caso a redução de custos seja acompanhada por uma redução de activos, mantendo-se a tecnologia constante, terá ocorrido um emagrecimento do banco e não um aumento da eficiência.

Os resultados obtidos por muitas fusões e aquisições realizadas estiveram longe de atingir os objectivos, levando alguns a dizer que se terá impulsionado o processo pelo triunfo da esperança relativamente à racionalidade da experiência (Ghemawat, 2002). Na opinião de Pinho (1995), os resultados das fusões e aquisições não terão sido melhores porque rapidamente este processo se estendeu a todo o mercado, anulando-se assim os efeitos pretendidos sobre a rentabilidade.

Mendes (1999), concluiu que não se pode rejeitar a hipótese de conluio / eficiência híbrida na banca portuguesa nos anos 90, não reflectindo necessariamente uma diminuição da concorrência, mas a inexistência de uma concorrência perfeita que está longe de se verificar.

Reportando-se a quarenta e quatro estudos sobre o mercado americano, Gilbert (1984) verificou que trinta e dois de entre eles comprovam a hipótese tradicional da existência de proveitos de conluio. A maior parte destes estudos encontraram uma relação estatística positiva entre a concentração do mercado e a rentabilidade.

No entanto, Goldberg e Rai (1996), considerando uma amostra de bancos de onze países europeus no período de 1988-1991, não estabeleceu uma relação positiva significativa entre a concentração e a rentabilidade. Enfim, a ausência de rentabilidade poderá dar razão à corrente teórica que encontra o seu fundamento na hipótese de oportunismo dos agentes (Jensen e Meckling, 1976).

Segundo Berger e Humphrey (1991), existe um *trade-off* entre os potenciais ganhos de eficiência custo e as potenciais perdas de eficiência social, resultantes do exercício de poder de mercado. Assim, as F&A permitem obter melhorias na utilização dos recursos e, conseqüentemente, permitem praticar preços mais favoráveis para os consumidores e obter uma maior produção, anulando os potenciais custos associados ao aumento da concentração do sector.

De acordo com Berger, Demsetz e Strahan (1999), a propósito da eficiência X, existem diferenças substanciais na capacidade dos gestores controlarem os custos dos bancos. Os autores concluíram que, em média, as fusões não trazem ganhos relevantes de eficiência de gestão, apesar das ineficiências de gestão serem significativas. Quanto às economias de gama, os autores consideram que são cada vez mais difíceis de medir, em virtude de desaparecerem as instituições especializadas para darem lugar a bancos universais, perdendo-se a base de

comparação.

Mueller (1986), avalia o desempenho da empresa alvo da transacção através da sua participação no mercado em que actua. Os seus resultados apontam para a redução da sua quota de mercado, o que traduz perda de eficiência, sobretudo se as fusões são do tipo conglomerado.

Rumelt (1974), identifica o conceito de sinergia entre actividades como a chave da *performance* económica. Porter e Millar (1985) concebe a sinergia em termos de vantagem concorrencial. Prahalad e Hamel (1990), evocam a noção de sinergia de gestão referindo-se aos ganhos ligados à partilha de uma mesma lógica de direcção fundamentada no conceito das competências de gestão.

Segundo Morck e Young (2000) e Capron (2000), as sinergias tanto podem ser obtidas através da partilha de recursos, que permitem a diluição de custos fixos associados à utilização desses recursos, como pelo aumento dos proveitos ligados ao aumento da actividade, sem contrapartida proporcional nos custos e pela eliminação de excessos de capacidade eventualmente existentes.

As operações de concentração estão normalmente ligadas a importantes processos de reestruturação, através dos quais se procuram alcançar economias de escala e/ou de gama para combater a instabilidade dos lucros. A procura destas economias visa fazer face à concorrência para obter eficiência produtiva e maior rentabilidade, através da optimização da afectação de recursos, da redução de custos e da obtenção de sinergias operativas.

As economias de escala podem observar-se em quase todas as funções de uma organização, desde o aprovisionamento até à distribuição. Em empresas diversificadas, também poderão verificar-se economias assimiláveis a economias de escala entre as diferentes áreas em que a empresa opera, nomeadamente a força de vendas, os sistemas de distribuição, as compras, etc., considerando Porter e Millar (1985) que as vantagens de repartir estas operações são particularmente significativas, caso existam custos conjuntos.

Sejam quais forem os argumentos que se apresentem, a política de muitos países em matéria de concorrência no sector financeiro tende para uma diminuição de regulamentação e eliminação das barreiras entre os diferentes segmentos do

mercado para promover uma maior concorrência entre as instituições financeiras. Um paradoxo destas mudanças nas políticas reside no facto de que estas parecem estimular a concentração e a formação de oligopólios, em vez de aumentar a concorrência, embora as possibilidades que oferece a tecnologia para diminuir as barreiras à entrada no mercado de novos tipos de fornecedores de serviços financeiros, reduza em certa medida, o poder de concentração.

De facto, mesmo em termos teóricos, parece existir a posição de que só poderão beneficiar de economias de escala as instituições de dimensão relativamente reduzida, aquelas cujo valor dos depósitos não ultrapasse os 350 milhões de dólares (Marois, 1999). Assim, quanto maior é a dimensão, menor a probabilidade de se obterem economias de escala.

Segundo Dermine (2002), existem vários factores nos quais se reflectem as economias de escala: no factor custos, no factor reconhecimento de marca, no factor rendibilidade (vantagens no mercado de capitais com maior facilidade de acesso a grandes empréstimos e operações de securitização), em termos de segurança (bancos de dimensão muito elevada podem ser considerados pelas autoridades públicas como “*too big to fail*” e beneficiarem de vantagens nos custos de *funding* para determinados níveis de capital e de risco). No que respeita às economias de gama, o mesmo autor refere a existência dessas economias no factor custo, no factor vendas e na rendibilidade (*cross-selling* de novos produtos para a mesma base de clientes existentes) e na diversificação financeira.

Os bancos conseguem beneficiar de economias de escala quando o custo médio diminui à medida que o *output* do banco aumenta, na sequência de uma distribuição de custos fixos por uma grande quantidade de *outputs*. Genericamente, ocorrem economias de escala quando o aumento da produção exige uma quantidade de factores menos que proporcional, por cada unidade adicional de produto. Portanto, as economias de escala associadas à escala de produção dão origem à concentração no mercado, implicando que os bancos de grande dimensão tenham uma vantagem comparativa sobre os pequenos.

A obtenção de economias de escala é talvez o argumento económico mais utilizado, ou seja, o objectivo natural das fusões horizontais. Os rendimentos não crescem instantaneamente e podem haver limites em termos de dimensão e também em termos temporais, a partir dos quais podem ocorrer deseconomias de escala, como

resultado da elevação do custo médio, podendo ter subjacentes problemas de informação / comunicação, controlo / coordenação e de tomada de decisões [Jacquemin (1990), Ross e outros (1990) e Matos (1994)].

Segundo Pinho (1995), não se pode concluir que as estratégias de crescimento do sistema bancário português resultem em reduções de custos associadas a economias de escala. As poupanças de custos têm origem em políticas de controlo de custos e de utilização racional de recursos, de modo a eliminar os desperdícios e a aumentar a eficiência produtiva. Por outro lado, refere o mesmo autor que a vontade de crescer das instituições financeiras se deve principalmente ao exercício de poder de mercado.

As sinergias relacionadas com a utilização de recursos pressupõem que exista alguma horizontalidade ou verticalidade nas actividades das empresas envolvidas. A obtenção de economias de escala pressupõe ainda que antes das fusões e aquisições as empresas estariam a operar abaixo da sua escala óptima de produção. Estas economias resultam da especialização, da experiência acumulada, da utilização de equipamento especializado, etc, e constituem um factor decisivo nas indústrias de capital intensivo, como é o caso da banca.

Na generalidade, as economias de escala elevam as barreiras à entrada, forçando os potenciais entrantes a apresentarem-se em larga escala, arriscando-se a fortes retaliações dos concorrentes instalados ou a apresentar-se em escala reduzida, sujeitando-se a desvantagens nos custos.

Embora as economias de escala sejam possíveis, a integração é complexa pelas barreiras que supõem as diferenças culturais entre as várias instituições integradas, as divergências fiscais e contabilísticas de um país para outro, assim como a disparidade legislativa. Gerir esta diversidade pode absorver todas as sinergias que se poderiam conseguir e até desencadear deseconomias de escala que emergem quando um aumento proporcional em todos os *inputs* gera um aumento menos que proporcional dos *outputs*.

As economias de escala têm uma importância particular na indústria, caso uma escala mínima eficiente de uma empresa constitua uma fracção significativa da capacidade total da indústria ou se os custos unitários são significativamente elevados para volumes abaixo da escala mínima eficiente. Estas economias podem ter origem também numa maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento e na transferência de tecnologia e de conhecimento (*know-how*). O conhecimento

corresponde a um dos fundamentos centrais das competências que permitem retornos acima da média do mercado, conforme é referido por Davenport e Prusak (1998) e por Grover e Davenport (2001).

As economias de escala na banca são mais susceptíveis de obtenção de resultados nas áreas de recolha e tratamento da informação, *back office* e nos domínios onde as telecomunicações são um factor de desenvolvimento importante. Consequentemente, os bancos universais, quando optam por expandir as suas actividades em áreas mais periféricas, não obtêm economias de escala na prossecução dessa estratégia, embora possam obter economias de gama.

A introdução de novos produtos e serviços financeiros de maior qualidade, a custos mais baixos, promove ganhos de bem-estar para os consumidores de tais serviços. Aliás, por vezes, são as economias de escala que concorrem para estas ocorrências. O reconhecimento dos bancos como empresas que produzem um conjunto alargado de produtos, conduziu à ampliação do conceito de economias de escala a mais do que um produto e à introdução do conceito de economias de gama, relacionado com a produção conjunta de dois ou mais produtos, permitindo estes conceitos uma melhor apreensão desta realidade.

As instituições financeiras tentam penetrar noutros sectores, procurando oportunidades de negócio em actividades complementares em busca de sinergias [Koguchi (1993)]. A evolução das várias categorias de serviços financeiros é diferente, uma vez que o crescimento da procura a longo prazo não se distribui uniformemente.

Ao alargarem o leque de produtos e serviços oferecidos, respondem à evolução da procura de uma clientela cada vez mais exigente e tiram partido das economias de gama. Os produtos oferecidos são cada vez mais similares, o que significa que grande parte da diferenciação é feita pela qualidade e rapidez do serviço prestado por cada banco, o que depende fundamentalmente da qualificação, da dedicação e da motivação dos recursos humanos, bem como da tecnologia.

A difusão dos custos fixos entre uma variedade mais ampla de produtos e actividades dá origem a economias de gama, a economias financeiras resultantes da redução do risco por diversificação e à redução de custos de atendimento ao cliente. As economias de gama derivam do aproveitamento de sinergias entre recursos ou actividades, uma vez que diferentes produtos e actividades utilizam os mesmos

recursos: pessoal, equipamentos, estrutura comercial, imagem, etc.

As economias de gama ocorrem desde que as reduções de custos sejam possíveis nos grandes bancos com actividades diversificadas e, deste modo, estas sejam mais lucrativas do que nas instituições financeiras de menores dimensões e especializadas. Caracterizam-se pela redução do custo médio na sequência da produção conjunta de vários produtos, comparativamente à produção individual de cada um deles, utilizando os mesmos recursos. As economias de gama surgem quando o custo de produção conjunta de um grupo de bens ou serviços é menor que a soma dos custos de produção de cada um desses bens ou serviços obtidos separadamente.

Como fontes de economias de gama na banca podemos destacar:

- . Os balcões (embora a noção de distribuição assente unicamente na rede de balcões tenha sido abalada com os novos canais electrónicos);
- . Os equipamentos e a rede informática;
- . As economias de informação, pois os bancos utilizam a mesma informação na produção de depósitos e créditos;
- . As economias de custo dos clientes, porque estes podem ter acesso a diversos produtos financeiros no mesmo banco.
- . A redução do risco de carteira (*portfolio*) devido à diversificação de produtos;

A experiência de gestão bancária aponta para a importância das economias de gama no sector, nomeadamente na racionalização da rede de balcões. As economias de gama estão, portanto, associadas à produção conjunta e à partilha de recursos que lhe está subjacente. Inversamente, em certos casos poderão verificar-se também deseconomias de gama quando a produção conjunta for mais custosa que a produção independente. As economias de gama traduzem o grau pelo qual uma empresa pode gerar sinergias de custos pela produção de múltiplos serviços financeiros (Delong, 2001).

A diminuição da margem financeira tem sido enfrentada pela emergência de novas fontes de resultados gerados pela diversificação e o aumento do leque de novos serviços e produtos. Este fenómeno é o reflexo das medidas tomadas pelos bancos visando melhorar a rentabilidade, através do incremento de acções sistematizadas de *cross-selling*, com vista ao alargamento da gama de produtos passíveis de ganhos por via de comissões, elemento imprescindível numa estratégia de crescimento sustentado e rentável, dado o enquadramento presente de esmagamento das

margens de intermediação financeira. Os bancos foram obrigados a actuar na redução dos custos de funcionamento, através de um processo de racionalização e de reengenharia dos factores produtivos, de modo a acelerarem a sua modernização num mercado mais competitivo e exigente.

Os estudos realizados têm demonstrado que as economias de escala no sector bancário têm limites e que, a partir de uma certa dimensão, deixam de existir e começam a ocorrer deseconomias de outra natureza, normalmente associadas ao processo de decisão e à análise de riscos, que neutralizam as economias operativas e economias na distribuição. Em Portugal, este fenómeno é sentido pelos diversos operadores e difundido pela ideia de "massa crítica" do negócio, em consequência da redução progressiva das margens de intermediação financeira.

Algumas linhas de negócios, como a rede fixa de distribuição das agências, a infraestrutura de *software* e os sistemas de distribuição electrónica, têm maiores ganhos potenciais de escala na actividade bancária. A literatura referente a economias de escala é inconclusiva em relação aos custos e benefícios associados à dimensão, uma vez que os resultados dependem do período analisado e / ou do tamanho médio da instituição financeira. Entretanto, muitos dos estudos utilizam dados de bancos dos anos 80. É possível que o progresso tecnológico recente – devido ao uso da Internet, inovações na tecnologia de pagamento, etc. – possam ter aumentado as economias de escala na produção de serviços bancários, criando oportunidades de aumentar a eficiência de escala em custos através da consolidação, mesmo em instituições de maiores dimensões.

De acordo com o relatório da OCDE de 1999 (*OECD Economics Surveys: Portugal, 1999*), o sistema bancário português ainda apresenta elevados níveis potenciais de rentabilidade no curto prazo, devido à redução de custos, mas também por haver possibilidade de aumentar o crédito.

Quando as instituições financeiras especializam a mão-de-obra, adoptam novos métodos e sistemas de informação e ao introduzirem equipamentos informáticos e de telecomunicações estão a realizar investimentos que contribuem para a exploração de economias de escala e economias de gama. Estas economias exigem elevados esforços de coordenação em meios técnicos e humanos, para além de uma estreita cooperação e partilha de informação entre os responsáveis que supervisionam os diferentes segmentos de actividade. Por outro lado, as economias de escala e de

gama exigem a implementação de rigorosas medidas de controlo de custos, assim como a utilização racional de recursos.

As economias de escala visam otimizar recursos técnicos, humanos, materiais e monetários para a obtenção de sinergias e as suas causas podem ser tecnológicas, pecuniárias ou organizativas. As causas tecnológicas estão ligadas à repartição dos custos fixos na sequência dos investimentos a nível informático, no desenho dos produtos, na publicidade, na imagem, etc. As causas pecuniárias estão associadas aos menores preços pagos, como resultado do maior poder de negociação com os fornecedores e da rentabilização da maior reputação com clientes de passivo (menores custos financeiros).

O factor tecnológico tem elevado o nível das economias de escala no processamento, ao ponto de, segundo as estimativas internas do Citibank, por exemplo, em meados da década de 80, o custo total de processamento de uma transacção reduziu-se, em média, a uma quarta parte quando os balcões passaram a fazer uso intensivo dos ATM. A concentração do processamento, que implicou um aumento da escala e foi estimulada pelos resultados potenciais da tecnologia sobre os custos das transacções, tornou-se uma vantagem competitiva no sector.

Revell (1987), refere que as economias de escala existem em algumas actividades bancárias, mas para os grandes bancos as economias de gama são mais importantes.

Os sistemas de informação / tecnologias de informação são os principais catalizadores das economias de gama, pois com base nestes sistemas é possível sustentar e desenvolver um número muito maior de actividades, produtos e clientes. A organização de inter-relações entre os produtos, fomentando ao máximo a utilização de recursos comuns, pode, portanto, gerar sinergias e economias de gama, partilhando, nomeadamente, as mesmas infraestruturas tecnológicas e o pessoal qualificado da empresa, aproveitando sinergias entre as várias actividades ou recursos da organização.

As economias de gama podem desempenhar um papel importante na eficiência e na rentabilidade do sistema bancário, nomeadamente no que respeita aos sistemas de informação que têm uma importância crescente para os bancos. Num banco, a informação que se obtém de um cliente, por exemplo, em relação ao seu volume de depósitos, pode ser útil para a oferta de outros produtos financeiros, desde a oferta de títulos à concessão de empréstimos, fomentando economias de informação. As novas

tecnologias da informação, permitindo executar mais actividades e gerar maior número de clientes e de produtos, criam economias de gama potenciais.

As novas tecnologias e a evolução natural para uma sociedade baseada no conhecimento permitem antever a existência de micro-segmentos de mercado, cada vez mais servidos por novas formas de distribuição e de comunicação. Paralelamente, as novas tecnologias usadas na produção tornam "obsoleto" o conceito puro de economias de escala, na medida em que estas permitem, com custos marginais reduzidos, a produção de uma grande diversidade de produtos e, assim, satisfazer diferenciadamente muitos clientes com necessidades e preferências específicas.

Vários estudos procuraram confirmar a existência de sinergias, mas não existe unanimidade entre os autores desses estudos em relação às conclusões a que chegaram, podendo referir-se que, na generalidade, se revelaram inconclusivas. No entanto, a banca portuguesa soube aproveitar as vantagens da rápida e intensa difusão de novas tecnologias e sistemas de informação, tornando-se mais moderna e competitiva. A evolução tecnológica que se faz sentir apresenta um elevado potencial para a redução dos custos fixos, um dos principais problemas dos bancos.

O estudo de Diamond (1991) revela, quer através da eliminação das economias de escala a partir de uma dimensão média ou do baixo grau de significância das mesmas, quer através da constatação de deseconomias de gama ou da significância das economias de gama apenas para determinados pares de produtos.

Por outro lado, deve ter-se presente que a procura das sinergias com base no *cross-selling* de um crescente número de produtos junto do mesmo cliente poderá acarretar o aumento da exposição ao risco face a esse mesmo cliente / mercado (Gardener, 1988). Contudo, quanto maior for a variedade das operações da empresa, maior tenderá a ser também a sua complexidade, originando também custos de complexidade. Consequentemente os custos acrescidos podem reduzir ou anular os benefícios decorrentes das economias de gama.

As razões normalmente apontadas como potenciadoras de insucesso são: o facto de as sinergias esperadas demorarem mais tempo que o previsto para se desenvolverem, a existência de choques na cultura das diferentes instituições, um enfraquecimento dos capitais próprios em caso de aquisição, o facto de poderem existir êxodos em termos de *staff* e de clientes, etc.

Os sonhos de sinergias induzem os gestores a pagar montantes de aquisição muito elevados que a empresa compradora poderá nunca conseguir recuperar, dure quanto durar a aquisição.

Fluck e Lynch (1999), defendem que as F&A, de que resulta a formação de conglomerados, são menos valorizadas pelo mercado devido à maior dificuldade em conseguirem sinergias, dada a potencial ausência de complementaridades entre os activos das empresas envolvidas. Claro que estes autores, certamente, não entraram em consideração com as economias de gama.

Copeland, Koller e Murrin (1995), tentam explicar o fracasso das fusões com os seguintes argumentos:

- . As sinergias são sobre-avaliadas por parte dos gestores da empresa adquirente e os benefícios resultantes da concentração das empresas não chegam para cobrir todos os custos incorridos pela empresa adquirente no sentido de implementar uma efectiva integração das actividades;
- . O lançamento de uma oferta de aquisição a um preço demasiado elevado, excedendo os limites razoáveis de avaliação da empresa alvo e talvez por isso as empresas concorrentes tenham desistido da oferta;
- . A fraca integração dos bancos após a fusão.

As principais razões apontadas como potenciadoras do insucesso das F&A são, em suma, as seguintes: as sinergias esperadas demoram mais do que o previsto para se desenvolverem, a existência de choques na cultura das diferentes instituições, por vezes um enfraquecimento dos capitais próprios em casos de aquisição, o facto de poderem existir êxodos em termos de *staff* e de clientes, etc.

A maioria das investigações confirma que dois terços das F&A não conseguem alcançar o objectivo proposto por várias razões. As vantagens de dimensão e as economias de escala são normalmente anuladas pelo aumento da complexidade pelas perdas inerentes a organizações com estruturas demasiado pesadas.

Por outro lado, há que considerar os riscos decorrentes do gigantismo que conduzem a deseconomias de escala e que, por sua vez, se consubstanciam numa progressiva redução da eficácia económica e no acréscimo da rigidez organizativa [Antunes (1999)].

As economias de escala e de gama são importantes no negócio bancário, e para deter vantagens competitivas sustentadas há que consegui-las, pelo que se deduz que ter uma dimensão mínima parece ser um requisito para que uma instituição financeira seja competitiva. No entanto, a evidência empírica da eficácia das economias de escala e de gama no sector bancário não é tão patente nos estudos que foram efectuados.

Muldur e Sassenou (citados por Muldur, 1991), no contexto do mercado francês concluíram a existência de economias de escala, mas muito limitadas, afirmando: "face a múltiplos e contraditórios, a dimensão de um banco resulta sobretudo de uma escolha estratégica, mais do que de uma lei económica". O estudo de Muldur (1991) não regista significância considerável nas economias de gama no contexto da França e da Bélgica.

Nos Estados Unidos, numa altura em que o sistema bancário estava muito regulamentado, Clark (1988) reviu 13 estudos sobre economias de escala e de gama em entidades bancárias, e constatou que em 12 delas se verificaram significativas economias de escala globais com níveis de *outputs* relativamente baixos (valores inferiores a 100 milhões de dólares). Acima destes valores só 2 dos estudos detectaram economias de escala globais significativas. No que respeita a economias de gama, os 13 estudos descritos por Clark não identificam economias de gama significativas.

Em Portugal, Mendes (1991), realizou um estudo da eficiência das instituições de crédito portuguesas no período 1985 – 88 e só encontrou economias de escala quando a expansão não é baseada no aumento da rede de sucursais. Nos outros casos e na maioria dos bancos, as economias desapareceram, mantendo-se apenas para os bancos de dimensão mais reduzida. A nível das economias de gama com algum significado, o autor não as detecta e encontra até deseconomias significativas nos bancos de maior dimensão.

Embora se possa concluir pela existência de economias de escala em determinados segmentos, já não podemos ser consistentes na sua significância e na sua generalização. Em termos genéricos, as economias de escala parecem esgotar-se a partir de uma determinada dimensão média. A evidência empírica da eficácia das economias de escala e de gama no sector bancário não está patente nos estudos

realizados em relação às entidades bancárias europeias e americanas.

Pinho (1994), no período de 1986-1992, encontrou evidência clara da existência de economias de escala para os bancos portugueses de reduzida dimensão. Barros e Pinho (1995), concluem que podem existir deseconomias de escala para dimensões elevadas. Para dimensões reduzidas há economias de escala a serem exploradas. A escala óptima mínima parece situar-se em dimensões no intervalo entre 5 e 10% de quota de mercado, valor a partir do qual parecem desaparecer os ganhos associados ao poder de mercado.

Pinho (1995), concluiu no seu estudo, que à excepção dos bancos de grandes dimensões, existem significativas economias de gama associadas à produção conjunta de depósitos e crédito. Nos grandes grupos financeiros, a cada vez maior especialização interna pode conduzir ao desaparecimento dessas economias, devido à inexistência de partilha de recursos entre as estas duas actividades.

Leite (1996) e Tavares (1996), defendem que a capacidade de gestão pode mesmo sobrepor-se às economias de escala e de gama a nível de importância para a obtenção de ganhos de eficiência.

Mendes (1999), analisou a relação entre a estrutura do sector bancário e a *performance* demonstrada pelos bancos relativamente aos primeiros anos da década de 90 e Canhoto (1999) realizou um estudo sobre a eficiência da banca portuguesa no período de 1990 a 1995. Esta autora chega a resultados que lhe sugerem que os valores médios de eficiência técnica se têm aproximado, ano após ano, da fronteira de eficiência. A eficiência do sector neste período foi de 70%, de acordo com o mesmo estudo, o que sugere que as instituições financeiras poderiam ter alcançado o mesmo nível de produção utilizando menos 30% de recursos. Decompondo a eficiência técnica total, a autora identifica a subutilização ou desperdício de *inputs* como a principal fonte de ineficiência técnica (20%) e uma menor proporção (14%) é atribuída às deseconomias de escala.

Mendes (2001), analisa o sector bancário português nos anos 90, considerando a eficiência custo e a eficiência lucro. Os resultados apontaram para uma eficiência custo, mas não para uma eficiência lucro. Num outro estudo, Mendes (1999) analisou a produtividade do sector bancário, para além da eficiência custo, e constatou que existiu uma evolução positiva deste indicador, mas que se deve essencialmente a

avanços tecnológicos e não a aumentos de eficiência produtiva. Mendes (2000), continua a investigar o sector bancário e regista uma evolução da taxa de produtividade anual do sector bancário português de 3,2% de 1990 a 1997, um total de 23,4% no período. As razões apontadas são essencialmente os avanços tecnológicos, e em menor grau, os aumentos de eficiência produtiva (cerca de 1% ao ano a nível de ganhos de eficiência pura e de 0,3% ao ano no que respeita à redução da ineficiência de escala).

Lopes (2000), analisou a eficiência do sector bancário português na década de 90 na sequência das F&A. Verifica que a eficiência custo melhora durante o período considerado e que as entidades resultantes dos processos de F&A conseguiram aumentar a eficiência custo mais significativamente do que aqueles que se mantiveram alheios a estes processos.

O aumento da concorrência reflectiu-se em Portugal no crescimento significativo do número de bancos e de balcões nos últimos dez anos: o número de bancos passou de 29 em 1989 para 54 em 1999 e o número de balcões triplicou neste período. No entanto, Mendes e Rebelo (1997), referem que no período de 1990-95 os resultados sugerem que o aumento da concorrência entre os bancos portugueses não conduziu a uma maior *performance* global em termos de custos e que em 1995 um maior número de bancos é menos eficiente, em termos relativos, que no início dos anos 90.

Canhoto e Dermine (2000), avaliaram também a evolução da eficiência dos bancos portugueses de 1990 a 1995 e emitiram uma opinião diferente: num período de forte desregulamentação, o sector bancário português conheceu um aumento da eficiência de 59% motivado fundamentalmente pelas alterações tecnológicas e caracterizado por uma maior eficiência dos novos bancos sobre os antigos.

Berger e Humphrey (1994), concluíram que não se devem esperar ganhos de eficiência significativos resultantes de F&A, já que os bancos de grande dimensão não apresentam custos médios inferiores aos de média dimensão e à medida que os bancos crescem não beneficiam de economias de escala, apenas ocorrem melhorias potenciais em termos de economias de gama e de cabaz de produtos. Em relação aos ganhos de eficiência de gestão, estes são potencialmente elevados, mas não são realizados.

Harrison (1987), verificou empiricamente que as F&A não criam valor, contrariando

outros estudos efectuados. Convém sublinhar que a procura de sinergias poderá acarretar o aumento do risco, como é o caso de sinergias obtidas com as vendas cruzadas de um crescente número de produtos junto de um mesmo cliente/mercado, aumentando a exposição ao risco junto deste mesmo cliente/mercado [Gardener (1988)].

Os processos de F&A constituem uma forma rápida de a empresa crescer, actuar em novos mercados, defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento ou de alguns intervenientes lucrarem à custa de outros. Não se comprovando a existência de sinergias nas F&A, o único resultado significativo foi o aumento da dimensão das empresas.

Revell (1987), refere que se ainda existem economias de escala por explorar que justifiquem a redução do número de bancos abaixo do nível existente num dado país, não há razões para pensar que em resultado de novas fusões se consegue esgotá-las. Por outro lado, a ausência ou pouca significância de economias de escala em bancos de dimensão mais modesta decorre de essas economias serem compensadas por deseconomias, nomeadamente se se estiver perante casos de grande dispersão de balcões e de pessoal.

Srinivasan e Wall (1992), realizaram um estudo nos EUA sobre as reduções de custos (excepto financeiros) e concluíram que os resultados não confirmaram as proclamadas reduções de custos.

3.2.2 As implicações das F&A no emprego

A concretização de fusões implica um longo processo de conjugação de grupos de trabalhadores, redes de balcões, sistemas operativos e informáticos, grupos de clientes num conglomerado financeiro que se pretende que seja um todo harmonioso onde seja incrementada a eficiência. Os vários autores são unânimes em considerar que a adequada gestão após a fusão ou aquisição é um factor chave para o sucesso, sobretudo se a nova organização é grande e complexa.

A redução do emprego é uma das consequências das F&A, mas há outros factores que contribuem para este fenómeno: aumento da concorrência, uma maior automatização e utilização das tecnologias da informação e comunicação, a

automatização, as dificuldades financeiras e as políticas de racionalização de custos. Na década de noventa os cálculos mais conservadores apontavam para o desaparecimento de 130.000 empregos no sector financeiro da Europa Ocidental. Aliás, os ganhos de produtividade das F&A são atribuídos, em parte, a uma diminuição do emprego total.

Dada a importância que tem para a criação de emprego o acesso ao crédito por parte das PME's, há que destacar também os efeitos das F&A bancárias nesta matéria. É de prever que as pequenas empresas encontrem dificuldades para obter crédito à medida que o sector da banca faz face a mudanças estruturais e ajustamentos no contexto das condições competitivas do mercado.

Apesar da importância que a tecnologia adquiriu no funcionamento das entidades financeiras, o factor chave da gestão continua a ser o factor humano. A título de exemplo, num processo de fusão os aspectos relacionados com a consolidação contabilística, a integração informática, a problemática jurídica e a unificação operativa resolvem-se com relativa rapidez e satisfatoriamente; no entanto, os temas relativos ao pessoal, como a integração de quadros de diferentes instituições em novas equipas de trabalho e nas estruturas hierárquicas, a motivação do pessoal, a equiparação retributiva, etc, têm uma solução mais onerosa e mais morosa.

As concentrações visam, entre outros objectivos, a racionalidade económica que, no que respeita aos recursos humanos, passa por orientar a política de pessoal no sentido da:

- Melhoria da produtividade da mão-de-obra:
 - . Conseguir o seu comprometimento, para além da sua colaboração;
 - . Reduzir os serviços centrais;
 - . Reduzir o número de empregados por balcão;
 - . Intensificar a formação.
- Modificação da estrutura salarial:
 - . Retribuição em função dos resultados;
 - . Modificação dos horários e dos contratos de trabalho
- Qualidade de serviço;

O factor humano é, pois, o factor base que movimenta toda a estrutura das instituições e que, muitas vezes, coloca problemas graves no processo de concentração. Estes processos implicam sempre a redução de efectivos e, consequentemente,

despedimentos, reformas antecipadas e acordos de cessação de contratos de trabalho, em contrapartida de indemnizações e de maiores encargos com pensões. Por outro lado, verifica-se sempre um certo “choque” cultural entre as culturas de empresa das várias instituições envolvidas no processo de concentração. Para além de um certo clima de mal-estar resultante das necessárias alterações na estrutura hierárquica do grupo, há também que criar uma cultura organizacional forte e orientada para o cliente como factor de sucesso da instituição.

Quando não existe equilíbrio entre a cultura dos parceiros da concentração, os sistemas de gestão são incompatíveis e há desconhecimento recíproco, verificam-se dificuldades ao nível da integração das diferentes culturas organizacionais, para além de eventuais dificuldades resultantes do afastamento geográfico entre os parceiros.

Algumas fusões têm como efeito a transferência do controlo de uma empresa de gestores menos eficientes para as mãos de uma outra equipa de gestores mais eficientes que dispõem de maior *know-how* e maior capacidade de acompanhamento da empresa.

A tendência para a concentração, através de F&A, está a suscitar importantes inquietações em matéria política, sobretudo no que respeita ao emprego. As empresas reestruturam-se e redimensionam-se com cada vez maior frequência, substituindo pessoal do quadro por trabalhadores temporários e a tempo parcial. A insegurança no emprego é agravada pela utilização crescente das tecnologias da informação e pela subcontratação crescente de funções que dantes se confiavam ao pessoal do quadro da organização. Por outro lado, os centros de assistência telefónica e via Internet proliferam, substituindo também antigos postos de trabalho do sector financeiro com custos mais reduzidos. Segundo os defensores das F&A, estas fazem parte da reestruturação necessária para melhorar a utilização eficaz dos recursos, que só pode ser benéfica para criar emprego a longo prazo (Granado, 1994)

Stephen Rhoades (1994), economista na Reserva Federal dos Estados Unidos, explica a distinção entre as melhorias na eficiência e a redução dos custos: «as reduções nos gastos da operação podem derivar da supressão de postos de trabalho, do encerramento de sucursais, da concentração dos escritórios centrais e da supressão das operações de informática e das funções administrativas de apoio, etc. No entanto, estas reduções dos gastos não se traduzem automaticamente em melhorias na eficiência que possam medir-se mediante uma percentagem de gastos

gerais. As reduções nos gastos podem ser acompanhadas das correspondentes reduções no activo e nas receitas, o que representa simplesmente uma contracção da empresa em vez de ganhos de eficiência. Para que ocorram ganhos de eficiência é necessário que os custos se reduzam em maior proporção que qualquer diminuição do activo e das receitas». Rhoades defende que a falta de distinção entre a redução dos custos e os ganhos de eficiência pode explicar, em parte, o contínuo desacordo entre os banqueiros “que insistem nas reduções de custos que podem conseguir-se mediante as fusões” e os investigadores “que estudam os efeitos das fusões na eficiência”.

A tendência de evolução da banca vai no sentido de as operações de baixo valor acrescentado deixarem de ser efectuadas pelo pessoal, desenvolvendo-se o *self-service* bancário. Assim, o *front-office* (balcão) e o *back-office* (área de apoio ao atendimento) tendem a transformar-se, cada vez mais, em áreas de atendimento personalizado. Em declínio estão as áreas de caixa e de processos administrativos (*back office*), sendo esta última centralizada em centros administrativos, de modo a que na agência apenas passe a existir a função comercial. Foi a evolução nas TIC que originou grandes racionalizações de *back office* e fortes alterações organizacionais.

Os bancos estão a encontrar formas inovadoras de repartir os custos, formando, por exemplo, alianças para adquirirem o controlo das operações de *back office*, através do recurso à subcontratação (*outsourcing*). Também os grandes investimentos em tecnologia bancária acabam por se pagar a si mesmos e contribuem para a redução de custos. Outra forma de os bancos reduzirem custos é concentrarem as operações de compensação de cheques que actualmente são executadas, em grande medida, electronicamente, pois as operações em suporte de papel estão a ficar obsoletas.

Segundo um estudo da Euro - FIET (actual UNI-Europa), os clientes têm pouco ou nada a ganhar com as F&A, para além de poucos casos de melhoria nos produtos e serviços ou de uma ligeira redução no preço dos mesmos. Em geral, os clientes perdem os serviços personalizados a que estavam habituados e são confrontados com novas regras de jogo que desconhecem.

Se as fusões são primordialmente um exercício de redução de custos, que integram a redução de postos de trabalho e o encerramento de sucursais, o mais provável é que as repercussões para os clientes sejam uma diminuição da quantidade e da qualidade dos serviços: os clientes são afectados pelo fecho das sucursais nas zonas rurais e

nas zonas urbanas de fraco movimento e são os mais prejudicados pela descida generalizada da qualidade resultante da redução dos esforços em certas gamas de produtos ou modalidades de serviços (por exemplo, o serviço das caixas automáticas, a cobrança de cheques, as transacções e outros serviços básicos). Os que se opõem às F&A no sector financeiro questionam as vantagens para os clientes e sustentam que estas provocam perdas de empregos e um menor acesso aos serviços bancários.

3.2.3 As implicações fiscais

Os processos de concentração têm implicações fiscais, dado envolverem a transmissão de activos, com a eventual consideração de um *goodwill*. O código do IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas) prevê um regime de neutralidade fiscal para a fusão, caso os elementos patrimoniais activos e passivos transmitidos sejam inscritos na nova contabilidade, com as contas consolidadas, e com os mesmos valores que tinham na contabilidade das sociedades fundidas. A condição exigida é de que estes sejam os que resultam da utilização das regras aplicáveis ao IRC ou de reavaliações efectuadas ao abrigo da legislação fiscal. Na nova sociedade os bens transmitidos têm um tratamento fiscal idêntico ao que se verificava antes da fusão.

Jacquemin (1984) Weston et al. (1998), Matos (1994) e Picat e Zachman (1993), referem potenciais vantagens fiscais das fusões e concentrações bancárias.

Os benefícios e incentivos disponíveis para tais operações, em termos fiscais, são pouco atractivos, incluindo a Directiva nº 90/434/CEE (que estabelece o regime fiscal comum aplicável às fusões, cisões, entradas de activos e permutas de acções entre sociedades de Estados – Membros diferentes), permitindo assegurar a mera neutralidade fiscal da operação, no melhor dos casos. É frequente pagar-se pela aquisição das partes sociais de uma sociedade um valor superior ao valor patrimonial dos respectivos activos tangíveis. Este valor traduz o *goodwill* associado à imagem dos produtos, clientela, equipa de colaboradores, *know-how* e outros valores intangíveis.

Também numa operação de fusão pode pretender-se revalorizar os activos de acordo com o seu valor de mercado. Estas situações têm implicações fiscais importantes, nomeadamente em sede de IRC. Como regra geral, o *goodwill* não é aceite como

custo fiscal em Portugal, embora tenha que ser amortizado para efeitos contabilísticos, o que prejudica os rácios financeiros, o *cash flow* e a rentabilidade dos grupos financeiros ou empresariais em geral. Outro aspecto a salvaguardar, dado não ser automático, prende-se com a transferência de prejuízos fiscais prévios à operação de concentração. Esta carece de autorização casuística, a pedido das entidades interessadas, aspecto que por vezes é esquecido

Há também que referir os benefícios fiscais decorrentes dos encargos financeiros resultantes do endividamento a que os conglomerados financeiros recorrem para consumarem as operações de concentração e para a realização dos investimentos de reestruturação do grupo.

Existem também alguns incentivos fiscais, que procuram criar condições propícias à criação de grupos empresariais fortes e competitivos como o Decreto - Lei nº 181/87 que criou incentivos fiscais à cooperação e concentração de empresas, o Decreto - Lei nº 414/87 que definiu o regime tributário para os grupos de sociedades, bem como o Decreto - Lei nº 404/90 que aprovou o regime de isenção de sisa das empresas que procedem a actos de cooperação ou concentração e que foi alterado pelo Decreto - Lei nº 143/94 e Lei nº 52-C/96.

As F&A podem incrementar o poder de mercado e aumentar as oportunidades de reduzir redundâncias e explorar sinergias. Deve ainda considerar-se que se a capacidade de endividamento da nova entidade resultante da fusão for maior do que a soma das empresas individualmente, poderão ocorrer economias fiscais determinadas pelo endividamento. O autor refere ainda que uma fusão entre uma empresa com matéria colectável em sede de imposto sobre o rendimento e uma outra com resultados antes de impostos negativos, pode justificar-se como meio de obtenção de poupanças fiscais à nova entidade resultante da fusão.

3.2.4 As implicações financeiras

Um dos grandes benefícios decorrentes das operações de concentração estratégica prende-se com as possibilidades alargadas de diversificação dos capitais próprios que a instituição de maior dimensão possui, em face do aumento do volume de negócios que a operação proporciona, implicando um maior grau de sofisticação na condução

das suas actividades. Por outro lado, permite um acesso ao mercado de capitais mais facilitado, possibilitando uma diminuição dos encargos financeiros e a diversificação da base de capitais.

Na preparação das operações de concentração ocorrem em todos os grupos financeiros adaptações na estrutura económico-financeira com vista à realização da operação. Também no período pós – concentração é habitual realizarem-se reestruturações económico-financeiras, para além de grandes investimentos na expansão da rede de balcões, em novas tecnologias, indemnizações na sequência de despedimentos, reformas antecipadas, etc.

A grande concentração no sistema bancário português girou fundamentalmente em torno de três grupos que detinham, já em finais de 1995, cerca de 70% dos depósitos de clientes e 50% dos créditos. A estrutura de capitais próprios ficou bastante debilitada, uma vez que saíram do sistema cerca de 430 milhões de contos de fundos próprios, o que representou uma quebra de cerca de 25% do total do sistema bancário, tendo grande parte desta liquidez regressado ao sistema sob a forma de dívida.

Para além das sinergias operacionais, ocorrem também outros tipos de sinergias como as financeiras que são o resultado da complementaridade entre as empresas envolvidas nas F&A, com base na gestão dos *cash-flows* internos, na pesquisa de oportunidades de investimento, no aumento da capacidade de endividamento, na redução do custo médio do capital alheio e na diminuição do risco na sequência da diversificação. Normalmente a redução do risco empresarial através da diversificação, é apontada como a principal motivação económica das fusões em conglomerado.

A obtenção de sinergias financeiras dá origem a uma descida do custo de capital suportado pela empresa, o que beneficia o accionista. Existe também a possibilidade de se obterem economias de escala no mercado de capitais e nos custos de obtenção de fundos, que se podem reduzir para empresas de maior dimensão. Outros tipos de sinergias poderão ocorrer, como por exemplo: o uso de marcas próprias para lançar produtos de outra empresa, o aumento do poder de negociação com os fornecedores, a geração de menos custos financeiros por redução do risco e pelo aumento do poder negocial com os credores, etc.

As fusões podem dar origem a ganhos financeiros de vária ordem, desde que a empresa resultante da fusão tenha a possibilidade de se financiar a um custo, em

termos médios, inferior ao que seria obtido pelas empresas individualmente. A origem deste fenómeno pode estar no facto de os mercados financeiros terem a percepção de que o risco da empresa diminuiu com a fusão.

Podem existir, portanto, várias fontes na obtenção de sinergias financeiras: a redução do risco, a formação do mercado interno de capitais, a obtenção de economias de escala na montagem de operações de financiamento e o aumento do poder negocial.

Na sequência da concentração, os bancos que assegurem uma dimensão apropriada para o desenvolvimento eficiente dos seus negócios, que se pautem por uma gestão atenta às mudanças do enquadramento competitivo, poderão vir a superar e até beneficiar dos novos desafios da integração europeia e da globalização.

Segundo Osório (2000), os bancos só perpetuam a sua existência pela capacidade, demonstrada ao longo dos tempos, de criarem efectivamente valor para os seus clientes e para os seus accionistas. Estas eventuais implicações financeiras para clientes e accionistas constituem objectivos estratégicos dos bancos para fazerem face à concorrência.

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

A concretização deste trabalho baseia-se na selecção, recolha e análise da informação que caracteriza a realidade a observar. Os trabalhos iniciais envolvem a investigação e a recolha bibliográfica de dados, assim como a leitura de obras e artigos científicos relacionados directa ou indirectamente com o tema do estudo em curso. Estas pesquisas bibliográficas visam a recolha de informação e o aprofundamento de conhecimentos sobre a problemática em análise para enquadrar teoricamente o problema, compreender a mudança que o sector financeiro atravessa e também confrontar as opiniões dos diferentes autores sobre os factores que determinaram a concentração bancária e suas consequências.

Uma vez identificadas as fontes de informação pretendidas para a análise empírica, optou-se pela recolha de dados nos relatórios anuais dos bancos e nas demonstrações

financeiras das várias instituições de crédito em publicações especializadas.

Seguidamente passou-se à definição do universo das instituições financeiras a estudar no período em análise. Na procura de uma amostra representativa do universo, foram identificados os principais grupos bancários portugueses, analisados de acordo com os seguintes critérios: dimensão e respectiva quota no mercado português, características das instituições que constituem o grupo bancário.

A fase seguinte consiste na selecção das variáveis e índices de concentração mais adequados para a determinação do grau de concentração bancária ao longo do período considerado, assim como dos indicadores de medida da eficiência do sector bancário.

Passou-se depois ao estudo da intensidade da concentração no sector bancário português, bem como dos indicadores de estrutura, eficiência, produtividade e rentabilidade dos principais grupos financeiros.

O horizonte temporal do estudo vai desde a década de 80 até à actualidade, mas a análise empírica à realidade portuguesa compreende apenas o período de 1987 a 2003, uma vez que só a partir de 1987 existe informação sobre as demonstrações financeiras dos bancos e só em 1992 começaram a ser elaboradas as demonstrações financeiras consolidadas dos grupos bancários.

Optou-se por apresentar em muitos mapas, para efeitos de cálculo dos índices de concentração, os valores na moeda antiga, expressos em milhares de contos, uma vez que dos dezassete anos em análise só em quatro anos tínhamos dados em euros e tornava-se mais fácil a conversão em escudos.

4.2 O UNIVERSO E AMOSTRA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS CONSIDERADAS

No cálculo dos índices de concentração bancária foi considerado todo o universo das instituições financeiras a operar em Portugal, incluindo as sucursais de bancos estrangeiros, de 1987 a 2003.

Na avaliação do desempenho dos principais grupos financeiros portugueses no período compreendido entre 1992 e 2003 seleccionámos os cinco maiores grupos financeiros portugueses: os grupos CGD, BCP, BES, BPI e BPSM. Em 2000 o grupo BPSM foi

desmantelado e foi substituído pelo grupo Totta / Santander.

4.3 VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS

As variáveis utilizadas no cálculo dos índices de concentração bancária foram o Activo, o Crédito sobre Clientes e os Recursos Captados. Os Créditos sobre Clientes excluem os Créditos a Instituições de Crédito e os Recursos Captados incluem os Débitos para com Clientes e os Débitos Representados por Títulos. Apresentamos também alguns indicadores de concentração calculados nos relatórios do Banco de Portugal que revelam outras variáveis como os Resultados do Exercício, os Balcões e os Trabalhadores.

Não se calcularam os índices de concentração para estas variáveis pelas seguintes razões: os resultados líquidos são passíveis de manipulação contabilística, conforme já referimos anteriormente, de modo que são pouco rigorosos e fiáveis; os balcões têm vindo a ser substituídos por novos canais de distribuição – os ATM, a Internet, etc. – de modo que esta variável tem vindo a perder relevância; quanto à variável Número de Trabalhadores também consideramos que a sua importância é reduzida devido aos grandes investimentos tecnológicos que têm sido realizados pelos bancos cuja consequência tem sido a redução substancial dos quadros de pessoal.

Para avaliar o desempenho dos vários grupos financeiros utilizaram-se, numa primeira fase, indicadores absolutos, tais como as Receitas Financeiras Correntes (RFC), Activo, Crédito a Clientes, Depósitos, Títulos, N° de Trabalhadores e N° de Balcões e rácios que relacionam estas variáveis: rácios de estrutura, rácios de produtividade e rácios de eficiência.

Os rácios de estrutura calculados foram: Crédito / Activo, Depósitos / Activo, Títulos / Activo, Crédito / Depósitos, Crédito / Títulos e Activo / N° de Balcões. Visam relacionar as principais rubricas do balanço dos bancos e analisar a evolução dos principais negócios das instituições financeiras com expressão no Activo. Os rácios de produtividade analisados foram: Crédito / Trabalhadores, Depósitos / Trabalhadores e Trabalhadores / Balcões. Pretende-se com estes rácios avaliar o desempenho dos grupos financeiros em termos de produtividade dos recursos humanos relacionada com as principais actividades desenvolvidas (crédito e depósitos) e com as agências onde os bancos actuam. Os rácios de eficiência analisados foram os seguintes: RFC / Activo,

RFC / N° de Trabalhadores e Activo / N° de Trabalhadores.

Numa segunda fase, foram comparadas as evoluções de indicadores absolutos como o Activo, os Proveitos de Exploração, os Custos de Exploração e os Custos com Pessoal para avaliar a variação da eficiência dos grupos financeiros.

Analizou-se também a evolução do peso dos custos de estrutura no Activo, outro indicador de eficiência que visa avaliar até que ponto os custos fixos diminuem no total do Activo. Outros indicadores analisados são os custos financeiros, o custo médio do capital alheio (dado pela relação custos financeiros sobre o passivo), o *deb to equity ratio* que traduz o endividamento (passivo / capital próprio) e o peso dos impostos sobre lucros nos resultados líquidos e nos proveitos de exploração para verificar se ocorreram ou não economias fiscais pós-concentrações.

Foram também calculados índices de rentabilidade como o ROE e o ROA (Resultados Líquidos / Capital Próprio e Resultados Líquidos / Activo, respectivamente) e índices de produtividade como os custos com pessoal por empregado, activo por empregado e produto bancário por empregado.

4.4 MEDIDAS ESTATÍSTICAS DE CONCENTRAÇÃO

As medidas estatísticas de concentração que normalmente são usadas no estudo da concentração empresarial são as seguintes:

- . Índice de Herfindahl – Hirschman (HH);
- . Índice discreto de concentração (Rm);
- . Índice de Hall – Tideman (HT);
- . Coeficiente de entropia (E);
- . Índice de concentração de Gini (G).

A medição do grau de concentração permite avaliar também um indicador exactamente inverso, ou seja, a intensidade da concorrência. Segundo Jacquemin (1984), supõe-se que o aumento do número de empresas intensifica a concorrência e diminui a concentração e vice-versa.

As concentrações pressupõem a transferência de quotas de mercado de pequenas e médias empresas para as grandes empresas, aumentando o poder destas últimas. Deste modo, o número de empresas do mercado e o grau de (des)igualdade entre elas são essenciais para o cálculo das medidas de concentração.

Segundo diversos autores, um índice de concentração deve reunir as seguintes propriedades:

- . Deve ser simétrico entre as empresas, de modo a ser insensível às permutações das quotas de mercado entre as firmas;
- . Deve satisfazer a condição de Lorenz, segundo a qual uma expansão que preserve a média (ou seja, uma dispersão da distribuição das quotas de mercado até aos extremos) produz um incremento do índice.
- . A concentração das empresas simétricas deve decrescer quando o seu número aumenta de n a $n+1$.

Segundo Jacquemin (1984), as medidas de concentração devem satisfazer um conjunto de condições:

- . Possuir um carácter não ambíguo;
- . Não depender da dimensão absoluta da indústria, mas sim do conjunto de participações relativas;
- . Registrar um incremento aquando da transferência da quota de mercado de uma empresa de menor tamanho para outra de dimensão superior, e vice-versa;
- . Registrar uma redução χ quando as participações relativas das empresas presentes num dado mercado forem divididas por esse mesmo χ ;
- . Ser uma função decrescente do número de empresas na indústria, quando as mesmas tiverem igual dimensão.

No entanto, Jacquemin (1984), refere ainda que não há um consenso sobre a importância destas condições e que o facto de uma das medidas não verificar uma das condições não significa que não seja interessante e pertinente.

Inúmeras têm sido as tentativas de quantificar a concentração. Dos vários métodos existentes, o índice Herfindahl-Hirschman foi largamente aplicado nos Estados Unidos e na Europa. Nos Estados Unidos o Ministério da Justiça e a Comissão Federal do

Comércio recorreram a este índice desde 1982 a fim de medir as concentrações do mercado para aplicar as regras *antitrust*.

Jacquemin (1984), refere que os estudos empíricos revelam que existe uma clara convergência entre as informações prestadas pelas várias medidas de concentração. Kilpatrick, Hall e Tideman e Dubois, mostraram que existe uma estreita correlação entre os índices Rm, HH, HT e E, enquanto que os resultados obtidos por medidas como o índice de Gini são bastante diferentes.

O aumento da diversificação da produção contribui para que qualquer análise com base nas classificações industriais tradicionais subestime o grau de poder de mercado que se pretende avaliar. Por outro lado, a crescente interdependência entre os diferentes mercados dificulta a definição do mercado relevante e a obtenção de informações sobre o mercado

No entanto, Jacquemin (1984), aponta para algumas limitações associadas ao cálculo da intensidade de concentração ligadas à(s) variável(is) usada(s), à delimitação do sector em termos de produto(s) e quanto à delimitação do mercado geográfico. O mesmo autor refere que o crescimento do número de conglomerados, constituídos por empresas juridicamente independentes cria dificuldades na classificação em termos de produto / mercado, ocultando uma rede de ligações entre sociedades que actuam em diferentes sectores de actividade.

As variáveis mais usadas como medida de concentração nestes índices são o volume de negócios, o activo, o valor acrescentado e os resultados. Na banca as variáveis mais utilizadas são o activo, os depósitos captados, o crédito concedido e o número de balcões.

4.4.1 O ÍNDICE DE HERFINDAHL – HIRSCHMAN (HH)

Para analisar a concentração bancária podemos usar o índice de Herfindahl – Hirschman (1950), utilizado há muito tempo na indústria e também pelo Banco de Portugal.

Este índice traduz o somatório das quotas de mercado das empresas existentes num dado mercado:

$$HH = \sum_{i=1}^n (q_i)^2 \text{ ou } HH = q_1^2 + q_2^2 + \dots + q_n^2 \text{ em que } 1/n < HH \leq 1$$

$i = 1, 2, \dots, n$;

q_i = quota de mercado da empresa i ;

n = número de empresas que actuam no mercado

Este índice avalia a concentração existente no mercado:

- . Se o seu valor for próximo da unidade, significa que estamos na presença de um monopólio;
- . Se pelo contrário estiver próximo de zero, temos um mercado repleto de empresas.
- . Se tivermos n empresas com iguais quotas de mercado o valor do índice será igual a $1/n$.

Este índice, para além de ser influenciado pelo número de entidades presentes no mercado, capta também a informação relativa às quotas de mercado de todas as empresas e não somente em relação às maiores.

Na sequência de uma fusão, a contribuição de duas empresas fundidas (1 e 2) para o índice HH é dada pela seguinte expressão:

$$(q_1 + q_2)^2 = q_1^2 + 2 \times q_1 \times q_2 + q_2^2$$

Conclui-se que este índice é igual à soma dos quadrados das quotas de mercado e que o aumento da concentração em consequência da fusão, é duas vezes o produto das respectivas quotas de mercado: $(q_1 + 2 \times q_1 \times q_2 + q_2) - (q_1 + q_2) = 2 \times q_1 \times q_2$

Esta medida de concentração tem sido frequentemente utilizada na literatura e na economia industrial e considera-se que é a mais completa para a estimação do poder de mercado, uma vez que contempla a soma do quadrado das participações das empresas no mercado. Elevar as participações do mercado ao quadrado significa destinar um peso maior às empresas relativamente maiores. Por conseguinte, quanto maior for o índice HH mas alta será a concentração e menor será a competição entre os produtores.

Trata-se de um índice homogéneo que assume valores extremos ($1/n$ e 1). O valor mínimo ($1/n$) ocorre no caso de perfeita igualdade das empresas em termos de quota

de mercado, ou seja, no caso de concorrência perfeita; o valor máximo (1) representa uma indústria monopolista.

Este índice é um dos mais utilizados em virtude de fornecer uma medida da intensidade da concorrência / concentração e de conseguir captar as características de dimensão dos bancos em toda a distribuição (Bikker e Haaf, 2000). Reflecte tanto o número de firmas como a variabilidade das parcelas do mercado, bem como a participação relativa das maiores empresas. Contudo, não incorpora explicitamente o número de bancos na indústria e quando esse número é suficientemente grande o índice torna-se pouco sensível a variações nas participações dos menores bancos.

O índice proporciona uma boa estimativa da concentração, apesar de a contribuição do grupo de bancos mais pequenos poder carecer de importância já que quando se eleva ao quadrado a sua quota de mercado a sua influência no resultado final não é relevante, uma vez que o índice não indica a participação individual dos bancos no mercado. Fornece, portanto, uma imagem limitada da distribuição e da dimensão relativa das empresas presentes no mercado.

A característica principal deste índice consiste em pôr em evidência as posições dominantes desde que existam e é tanto mais pertinente quanto mais o mercado visado é de fraca dimensão. Para uma proporção de concentração determinada, o índice será tanto maior quanto mais desiguais forem as participações das várias empresas no mercado. Deste modo, o índice é sensível ao problema da liderança de preço (Hirschman, A., 1964).

À medida que o número de empresas aumenta, o limite inferior do índice Herfindahl diminui, e quando o número de empresas tende para infinito o valor do índice tende para zero. Este índice diminui quando o número de empresas numa indústria aumenta ou quando o tamanho das firmas se torna mais uniforme. Em suma, o índice aumenta (ou diminui) à medida que os desvios em relação ao tamanho médio aumentam (ou diminuem) e o número de empresas diminui (ou aumenta).

Por exemplo, um aumento da quantidade vendida por uma empresa grande implica que se eleve o valor do índice HH e o aumento da quantidade vendida de uma empresa pequena reduz o valor do índice. Esta proposição é válida desde que as quantidades vendidas pelas outras empresas não se alterem. No que concerne à interpretação deste índice de concentração, pode-se considerar que um valor inferior a

0,1 como um sinal de um mercado pouco concentrado; entre 0,1 e 0,18 um mercado moderadamente concentrado e superior a 0,18 um mercado fortemente concentrado.

4.4.2 O ÍNDICE DISCRETO DE CONCENTRAÇÃO (R_m)

O índice R_m é igual ao somatório das quotas de mercado das m maiores empresas. Pressupondo que n é o número de empresas que actuam no mercado, de acordo com Jacquemin (1984):

$$R_m = \sum_{i=1}^m q_i$$

$$i = 1, 2, \dots, m < n$$

q_i = quota de mercado da empresa i

O índice R_m atribui uma importância igual às m maiores empresas, mas coloca-se a questão de qual será o critério para a escolha do m e se o índice apresenta valores diferentes consoante o m escolhido. Jacquemin (1984, pp. 49), responde a esta questão, referindo que « .. os estudos empíricos revelaram uma correlação positiva muito elevada entre os resultados obtidos utilizando as 4, 8 ou 20 maiores empresas; esse facto sugere que o ponto da distribuição obtido através de um desses índices é um bom indicador do conjunto da distribuição. »

A grande desvantagem deste índice reside no facto do mesmo não variar, sempre que as quotas das empresas são transferidas entre si, sejam ou não empresas integradas nas m maiores empresas do mercado, ainda que a situação concorrencial seja alterada.

Este índice foi aplicado para medir a concentração bancária por Jacquemin (1984), Warshawsky (1987) e Carrasco (1996).

4.4.3 O ÍNDICE DE HALL-TIDEMAN (HT)

Um índice alternativo, proposto por Hall e Tideman (1967), permite ponderar as quotas de mercado das empresas, tendo em conta a sua posição relativa no mercado, com base na fórmula seguinte:

$$HT = \frac{1}{2 \sum i q_i - 1}$$

$$0 < HT \leq 1$$

i = número de ordem da empresa i de acordo com a sua posição relativa no mercado.

q_i = quota de mercado da empresa i .

Ao contrário do índice HH, este índice atribui maior peso às empresas de menores dimensões, em virtude de possuírem números de ordem superiores. O índice HT atinge o valor máximo (1) na situação de monopólio e funciona como uma função inversa do número de empresas existentes no mercado.

A participação de cada empresa recebe um peso igual ao seu ranking na construção do índice e, portanto, a ênfase passa a ser o número total de empresas na indústria.

Esta medida de concentração foi também adoptada por Jacquemin (1984), Acín (1994) e Carrasco (1996) na avaliação da concentração bancária.

4.4.4 O COEFICIENTE DE ENTROPIA (E) E O ÍNDICE C_e

O coeficiente de entropia mede o grau de incerteza associado a uma dada estrutura do mercado e corresponde a uma medida inversa do grau de concentração; ou seja, o grau de concentração (C_e) pode ser calculado da seguinte forma: $C_e = 1/\text{antilog } E$.

A fórmula de cálculo do coeficiente E é a seguinte:

$$E = \sum_{i=1}^n q_i \cdot \log \frac{1}{q_i}$$

$$i = 1, 2, \dots, n;$$

q_i = quota de mercado da empresa i ;

n = número de empresas que actuam no mercado;

Para $q_i = 1$, que corresponde a uma situação de monopólio, a incerteza é mínima e $E=0$.

Quando as quotas de mercado das várias empresas forem exactamente iguais o coeficiente E atingirá o seu valor mais elevado (quando $q_i = 1/n$, $E = \log n$).

Quando n aumenta, o coeficiente E também aumenta, mas a uma taxa decrescente, o que confirma a tese de Jacquemin (1984) de que quanto mais cresce o número de empresas num sector, menos significativo é do ponto de vista da concorrência, o acréscimo de mais uma empresa.

Assim, o índice de entropia pode ser considerado uma medida inversa da concentração. O limite inferior desse índice, que corresponde a uma situação de concentração máxima, é igual a zero, pois nesse caso $p_i=1$ para algum i e $p_i=0$ para todo $j \neq i$ (situação de monopólio).

O valor máximo do índice corresponde a uma situação de concentração mínima, podendo ser obtido pelo método dos multiplicadores de Lagrange, onde é utilizada a restrição de que as parcelas do mercado são iguais à unidade.

Este índice surgiu no âmbito da teoria da informação e a sua aplicação ocorreu em estudos de organização industrial, tendo sido sugerida por Theil (1967) e por Finkelstein e Friedberg (1967).

Considerando p_i a parcela de mercado da i -ésima empresa, a entropia representa o valor esperado do conteúdo informacional de uma mensagem que afirmasse que, tendo sido vendido um certo montante pela indústria em questão para um consumidor qualquer, a venda foi efectuada pela i -ésima firma. Desta forma, quanto maior a parcela de mercado da empresa, menor o "grau de surpresa" trazido pela mensagem e vice-versa.

Quanto maior o índice de Theil maior é o nível de competição e quanto menor é o índice maior é a concentração no mercado.

Na física, o conceito de entropia refere-se ao grau de desordem que tem um sistema físico. Fazendo a analogia com a análise de uma indústria ou de um mercado, o índice de entropia mostra o grau de imperfeição ou concentração ocorrido.

CAPÍTULO 5. ANÁLISE EMPÍRICA

5.1 AVALIAÇÃO DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NA DÉCADA DE 90

Para avaliar o impacto que a concentração provoca em cada grupo financeiro, em termos da cadeia de valor acrescentado e em termos dos objectivos estratégicos que se visa responder, definem-se alguns critérios, com a ressalva de alguns serem passíveis de manipulação. O facto de algumas operações de concentração terem ocorrido há relativamente pouco tempo faz com que ainda possa ser cedo para proceder à sua avaliação.

Das variáveis base para a apreciação dos efeitos da concentração nos vários grupos financeiros destacam-se: o crescimento / expansão do volume de negócios e do activo; os lucros e a distribuição de dividendos pelos accionistas; a cotação bolsista; a eficiência; a estabilidade da gestão e a interligação entre as culturas das instituições objecto de concentração; a quota de mercado; a produtividade; a rentabilização do investimento; a obtenção de sinergias ao nível dos grupos.

A maior parte destes indicadores são susceptíveis de manipulação, deturpando a realidade, nomeadamente em termos de lucros. Aliás, é sabido que a informação contabilística tem limitações que estão ligadas às políticas de amortizações e provisões, critérios de valorização das existências, diferimentos nos custos e proveitos, bem como ao critério dos custos históricos que influencia a contabilização das várias rubricas. Todos estes factores têm grandes implicações em termos dos resultados líquidos que são utilizados para medir a eficiência e a rendibilidade do investimento, apesar de se incorrer no mesmo erro. Caso usemos os indicadores bolsistas, mesmo pressupondo que em cada momento correspondem a uma correcta avaliação das entidades cotadas, isso significa desprezar as diferenças existentes entre os próprios mercados bolsistas. Por outro lado, relativamente à cotação bolsista e à distribuição

de dividendos, estes itens não se aplicam ao grupo CGD – Caixa Geral de Depósitos, o maior grupo financeiro português até há poucos anos, porque é estatal e não está cotado na Bolsa de Valores.

Uma outra via para avaliar os efeitos da concentração poderá ser a comparação de vários indicadores do desempenho das instituições envolvidas alguns anos antes da concentração e alguns anos depois. O problema reside no facto de os efeitos da concentração só serem visíveis a médio e longo prazo e também os dados anteriores à concentração já poderem estar deturpados, no caso de a empresa adquirente já estar em fase de preparação da sua estrutura económico-financeira com vista à realização da operação. Também não sabemos quando é que este processo de concentração termina, pois há ainda a sensação na banca portuguesa de que este processo ainda está a decorrer. A eventualidade de se realizarem mais operações de concentração, complicará certamente a avaliação dos efeitos das mesmas, à posteriori (Bento, 1998).

Há ainda outro aspecto, muitas vezes esquecido, que é a estimativa de evolução das instituições na hipótese de não se terem concretizado operações de concentração. Nada garante que os indicadores passados se manteriam, caso a concentração não se concretizasse, mas normalmente este é o pressuposto considerado (Bento, 1998).

Esta análise da concentração bancária portuguesa na década de 90 começa em 1987, uma vez que as reprivatizações se iniciaram em 1989, e termina em 2003, quatro anos após o final da década de noventa, embora se corra o risco de termos impactos de concentrações ocorridas já no segundo milénio (caso do grupo Totta / Santander) misturadas com outras ocorridas na década de 90.

O universo das instituições que consideramos para a avaliação da concentração bancária corresponde aos dados recolhidos nos Boletins Informativos da Associação Portuguesa de Bancos dos vários anos em análise, e que constam do capítulo designado Posição Ordinal das Instituições Bancárias em 31 de Dezembro de cada ano.

Recorreram-se às contas consolidadas, quando existem, para as instituições inseridas em grupos financeiros e às contas individuais no caso das instituições isoladas. No

período anterior a 1992, em que não foram elaboradas contas consolidadas das instituições financeiras, os cálculos foram baseados nas contas individuais das instituições, embora tendo em conta a existência de grupos financeiros com quotas de mercado iguais à soma das quotas correspondentes às contas individuais.

No entanto, existem alguns casos de bancos cujas contas não estão consolidadas e que estão assinalados no Boletim Informativo da APB com uma alínea a). Há que referir também, que em Portugal o primeiro exercício económico em que as contas consolidadas das instituições financeiras foram elaboradas foi o exercício de 1992, na sequência do Decreto-Lei nº 36/92. Em termos de cálculo dos índices de concentração, o número de instituições financeiras que constam dos referidos Boletins Informativos foi substituído pelo número de centros de decisão, tendo sido calculadas as quotas de mercado considerando o grupo financeiro como um bloco único, com o poder de mercado que lhe está associado. A mesma lógica foi aplicada à posição ordinal das instituições bancárias que teve de ser reformulada em relação aos dados constantes dos Boletins Informativos da APB.

A avaliação da concentração bancária não estaria completa sem a caracterização dos principais grupos financeiros portugueses – GCGD, GBCP, GBPSM, GBPI e GBES – que têm contas consolidadas desde 1992. Esta caracterização é feita com base na análise das principais rubricas dos balanços e dos indicadores de estrutura, eficiência, produtividade e rentabilidade no período 1992-2003. Na análise acabámos por juntar a estes grupos financeiros o grupo Totta / Santander, embora este grupo tenha tido origem numa operação de concentração ocorrida já no segundo milénio e não na década de 90.

5.1.1 Análise do grau de concentração

Os indicadores de concentração calculados foram o índice Herfindahl – Hirschman (HH), o índice Hall–Tideman (HT), os índices discretos de concentração R_5 e R_{10} (e a sua diferença) e o grau de concentração (Ce) calculado através da medida inversa, ou seja, o coeficiente de entropia (E).

Para colmatar a desvantagem do índice R_m não variar sempre que as quotas das empresas são transferidas entre si, calculou-se o R_5 , o R_{10} e o R_{5-10} , isto é, o somatório das quotas de mercado da 6ª, 7ª, 8ª, 9ª e 10ª maiores empresas. Deste modo, foi possível comprovar que, na generalidade, o incremento do R_5 se deve em grande medida à redução do R_{5-10} , porque as grandes operações de concentração ocorrem entre os bancos situados nos primeiros dez lugares do ranking.

Nas páginas seguintes apresentam-se os índices de concentração calculados para o período em análise. Os cálculos que deram origem aos índices apresentados constam do CD que é apresentado em anexo a este trabalho.

EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE CONCENTRAÇÃO AO LONGO DA DÉCADA DE 90 E DE 2000 A 2003

QUADRO 14. ÍNDICE DE HERFINDHAL-HIRSCHMAN (HH)			
ANOS	ACTIVO	CRÉD.S/CL.	REC. CAPT.
1987	12,00%	13,64%	13,29%
1988	10,87%	12,39%	11,62%
1989	14,30%	16,58%	15,47%
1990	13,45%	13,67%	16,78%
1991	12,00%	13,54%	13,53%
1992	13,55%	14,70%	14,13%
1993	14,96%	15,43%	18,15%
1994	13,28%	13,68%	13,96%
1995	14,97%	15,73%	16,93%
1996	16,06%	15,61%	16,57%
1997	14,98%	14,35%	15,72%
1998	15,85%	15,63%	15,52%
1999	16,21%	16,02%	15,13%
1999-1987	4,21%	2,38%	1,84%
Var. % 87/99	35,12%	17,41%	13,88%
2000	15,30%	15,70%	15,30%
2001	14,20%	15,10%	14,40%
2002	13,10%	14,40%	14,10%
2003	15,90%	15,60%	15,50%

Índices calculados pelo próprio

QUADRO 15. ÍNDICE DISCRETO DE CONCENTRAÇÃO			
ANOS	ACTIVO	CRÉD.S/CL.	REC. CAPT.
1987	63,63%	63,38%	67,46%
1988	59,26%	58,44%	62,34%
1989	70,30%	69,96%	72,77%
1990	68,72%	68,30%	74,58%
1991	62,55%	64,07%	66,97%
1992	71,66%	74,72%	72,72%
1993	68,02%	76,18%	77,46%
1994	69,31%	69,31%	69,08%
1995	80,81%	83,35%	86,20%
1996	85,61%	84,43%	86,71%
1997	83,51%	81,58%	85,07%
1998	84,70%	84,43%	82,92%
1999	85,41%	85,29%	83,38%
99-87	21,78%	21,91%	15,92%
Var. % 87/99	34,24%	34,57%	23,60%
2000	83,80%	85,20%	82,60%
2001	82,10%	84,40%	81,60%
2002	78,40%	80,80%	78,90%
2003	84,70%	84,40%	82,90%

Índices calculados pelo próprio

QUADRO 16. ÍNDICE DISCRETO DE CONCENTRAÇÃO (R10)			
ANOS	ACTIVO	CRÉD. S/ CL.	REC. CAPT.
1987	88,98%	88,41%	92,53%
1988	82,79%	83,00%	88,33%
1989	91,40%	90,75%	94,82%
1990	90,75%	88,96%	98,82%
1991	88,95%	87,38%	92,36%
1992	93,17%	92,84%	94,68%
1993	89,42%	92,28%	95,04%
1994	89,98%	90,17%	93,16%
1995	88,63%	94,54%	96,06%
1996	91,74%	92,54%	94,24%
1997	90,81%	91,69%	93,80%
1998	93,01%	93,38%	94,81%
1999	93,45%	94,09%	94,89%
1999-1987	4,48%	5,68%	2,18%
Var. % 87/99	5,03%	6,42%	2,55%
2000	93,01%	95,35%	94,51%
2001	93,31%	95,61%	94,90%
2002	92,74%	94,55%	94,59%
2003	93,00%	93,40%	94,90%

Índices calculados pelo próprio

QUADRO 17. R10 - R5			
ANOS	ACTIVO	CRÉD.S/CL.	REC. CAPT.
1987	25,35%	25,02%	25,07%
1988	23,53%	24,56%	26,00%
1989	21,10%	20,79%	22,05%
1990	22,03%	20,66%	24,24%
1991	26,40%	23,31%	25,39%
1992	21,52%	18,12%	21,95%
1993	21,40%	16,10%	17,58%
1994	20,67%	20,86%	24,08%
1995	7,82%	11,19%	9,87%
1996	6,13%	8,11%	7,53%
1997	7,30%	10,11%	8,73%
1998	8,30%	8,95%	10,98%
1999	8,05%	8,79%	11,33%
99-87	-17,31%	-16,23%	-13,74%
Var. % 87/99	-68,27%	-64,86%	-54,81%
2000	9,21%	10,15%	11,91%
2001	11,21%	11,21%	13,30%
2002	14,34%	13,75%	15,69%
2003	8,30%	9,00%	12,00%

Índices calculados pelo próprio

QUADRO 18. ÍNDICES DE HALL-TIDEMAN (HT)			
ANOS	ATIVO	CRÉD.S/CL.	REC.CAPT.
1987	10,82%	10,93%	12,46%
1988	9,43%	9,45%	10,79%
1989	12,55%	12,67%	14,07%
1990	11,96%	11,36%	13,24%
1991	10,68%	10,54%	12,42%
1992	13,09%	13,54%	13,90%
1993	11,33%	12,87%	15,51%
1994	11,22%	11,40%	12,56%
1995	14,05%	14,89%	16,73%
1996	15,05%	15,11%	16,49%
1997	14,30%	14,06%	15,66%
1998	14,27%	15,07%	14,88%
1999	14,65%	15,50%	14,60%
1999-1987	3,83%	4,57%	2,14%
Var. % 87/99	35,35%	41,76%	17,15%
2000	14,30%	15,50%	10,80%
2001	15,10%	15,20%	14,60%
2002	13,20%	16,60%	16,50%
2003	13,30%	15,10%	14,90%

Índices calculados pelo próprio

QUADRO 19. GRAU DE CONCENTRAÇÃO (Cc)			
ANOS	ATIVO	CRÉD.S/CL.	REC.CAPT.
1987	8,26%	8,66%	9,44%
1988	7,30%	7,56%	8,22%
1989	9,53%	9,98%	10,69%
1990	17,77%	15,69%	19,47%
1991	10,62%	10,54%	12,44%
1992	9,89%	10,16%	10,48%
1993	8,49%	7,83%	11,51%
1994	8,50%	8,55%	9,45%
1995	10,79%	11,47%	12,76%
1996	11,62%	11,57%	12,63%
1997	10,72%	10,59%	11,75%
1998	11,01%	11,52%	11,37%
1999	11,52%	11,95%	11,20%
99-87	3,26%	3,29%	1,76%
Var. % 87/99	39,47%	37,99%	18,64%
2000	6,14%	11,88%	10,33%
2001	10,33%	12,62%	12,37%
2002	9,63%	11,53%	12,12%
2003	11,23%	11,60%	11,43%

Índices calculados pelo próprio

Os resultados apontam para um aumento da concentração entre 1987 e 1999 para todas as variáveis e com base em qualquer dos indicadores habitualmente usados. No entanto, atendendo à proximidade destas concentrações os resultados poderão não permitir tirar conclusões definitivas quanto ao êxito ou fracasso destas operações para as instituições envolvidas e para o sector financeiro.

Apesar do crescimento geral do nível de concentração bancária neste período, verificam-se algumas oscilações pontuais com avanços e recuos em determinados anos. Os valores de concentração mais elevados são atingidos pela maioria dos índices em 1999 (e nalguns casos em 1995 e 1996), no que se refere ao Activo e Créditos sobre Clientes, com excepção do índice Ce, que aponta para um grau de concentração máximo em 1990 (quadro 19).

Nos três primeiros anos do 2º milénio a concentração bancária tende a reduzir-se ligeiramente. A maioria dos índices de concentração sofre uma redução neste período em virtude de os pequenos e médios bancos terem conseguido incrementar a sua quota de mercado, embora numa reduzida percentagem. Este facto deve-se a uma maior especialização dos pequenos bancos em nichos de mercado específicos o que lhes permite enfrentar os grandes conglomerados financeiros.

A concentração no que respeita aos Recursos Captados também é globalmente crescente para todos os índices de concentração calculados, sendo os anos de 1995 e 1996 os que apresentam índices mais elevados, com excepção dos índices Ce e R₁₀, em que o índice de 1990 supera todos os outros (ver quadros 16 e 19).

A tendência evolutiva dos índices HH e HT neste período é bastante similar, embora os valores apresentados sejam diferentes (ver quadros 15 e 18).

O índice R₅₋₁₀ atinge o nível mais baixo em 1996 nas três variáveis em análise (ver quadro 17), o que traduz uma acentuada quebra na competitividade dos pequenos bancos que no período de 1994 a 1996 baixaram entre 12 e 16 pontos percentuais neste indicador. Aliás, 1995 é o ano em que se regista a maior descida neste indicador (decréscimo entre 64 % e 144% nas três variáveis em análise), prosseguindo a tendência decrescente no ano seguinte.

O índice R_5 (ver quadro15) aponta para uma concentração bancária muito elevada, ultrapassando os 60% em 1987, atingindo os 70% em 1992 e superando o patamar dos 80% em 1995. Em 1999 este índice atinge cerca de 85% para o Activo e o Crédito sobre Clientes, bem como 83% para os Recursos Captados.

Os anos em que se registam decréscimos pontuais em todas as variáveis analisadas no índice R_5 são 1988, 1991 e 1997, para além do ano de 1990 em que se regista um ligeiro retrocesso na concentração referente ao Activo e aos Créditos sobre Clientes (ver quadro 15).

O índice R_{10} , em que se consideram os dez maiores bancos e grupos financeiros, aponta para graus de concentração já muito elevados em 1987, entre os 88 e 93% consoante as variáveis, estabilizando em 1999 à volta dos 94% para as três variáveis em análise (ver quadro 16). As grandes oscilações deste índice, neste período, reflectem a concorrência extremamente agressiva entre os vários grupos financeiros e os pequenos bancos, a nível da captação de depósitos e de crédito, principalmente no crédito à habitação.

Na generalidade dos índices, a concentração é mais elevada a nível da variável Recursos Captados, aproximando-se os índices de concentração do Activo aos do Crédito sobre Clientes. No entanto, as taxas de crescimento médio anual neste período são mais elevadas nestas duas últimas variáveis (ver quadro 20).

Quadro 20 – Taxas de crescimento médio anual dos índices de concentração em 1987/99

Índices	Activo	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados
HH	3,26%	2,16%	2,48%
R_5	2,85%	2,97%	2,27%
R_{10}	6,02%	7,24%	3,12%
R_{5-10}	-5,95%	-5,94%	-2,60%
HT	3,56%	4,19%	2,44%
Ce	6,54%	5,45%	5,14%

Elaborado pelo próprio

Os índices de concentração que apresentam maiores acréscimos médios na década de 90, de acordo com o quadro anterior, são o R_{10} e o C_e . No que respeita aos Recursos Captados, os índices HH, R_5 e HT registam taxas de crescimento médio anual muito próximas (entre 2,27% e 2,48%). Em relação ao Activo e Crédito sobre Clientes, verifica-se uma maior disparidade nas taxas médias de crescimento anual destes índices entre 2,85% e 3,58% e entre 2,16% e 4,19% no Crédito sobre Clientes.

Relativamente ao Activo e Recursos Captados, é o C_e que apresenta taxas mais altas de crescimento médio anual (6,54% e 5,14%, respectivamente), logo seguido do R_{10} com 5,99% e 3,13%, respectivamente; em relação aos Créditos sobre Clientes e Recursos, o R_{10} regista um acréscimo anual bastante mais elevado (7,25%) que o C_e (5,45%).

A diferença dos índices R_{10} e R_5 regista taxas de crescimento médio anual negativas nas três variáveis em análise. Isto explica-se com a perda de quotas de mercado dos pequenos bancos em benefício dos grandes grupos financeiros. A acentuada concorrência, a que temos assistido, reflecte-se nas guerras sucessivas a nível do crédito à habitação e da captação de depósitos (supercontas).

Quadro 21. Variações percentuais globais dos índices de concentração entre 1987 - 1999

Índices	Activo	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados	Média dos Índices
HH	35,08%	17,45%	13,84%	22,12%
HT	35,40%	41,81%	17,17%	31,46%
C_e	36,20%	37,99%	18,64%	30,94%
R_5	34,23%	34,57%	23,60%	30,80%
R_{10}	5,02%	6,42%	2,55%	4,66%
R_{5-10}	-214,90%	-184,64%	-121,27%	-173,60%

Elaborado pelo próprio

Os valores médios dos índices HT, R_5 e C_e de 1987 a 1999 referentes às três rubricas em análise apresentam grande proximidade; o R_{10} e o R_{5-10} registam valores médios bastante divergentes e o índice HH situa-se a cerca de 8 pontos percentuais dos índices HT, R_5 e C_e (quadro 21).

Quadro 22 – Diferenças entre os índices de concentração de 1999 e 1987

Índices	Activo	Crédito s/ Clientes	Recursos Captados
HH	4,21%	2,38%	1,84%
HT	3,83%	4,57%	2,14%
Ce	3,26%	3,29%	1,76%
R₅	21,78%	21,91%	15,92%
R₁₀	4,48%	5,68%	2,18%
R₅₋₁₀	-17,31%	-16,23%	-13,74%

Elaborado pelo próprio

Constata-se da análise do índice R₅ do quadro anterior que neste período os cinco maiores grupos financeiros conquistaram cerca de 22% da quota de mercado no Activo e Créditos sobre Clientes, bem como 16% a nível dos Recursos Captados. O R₁₀ apresenta, para as variáveis em análise, acréscimos situados entre 2,18% e 5,68%, bastante inferiores ao R₅ o que se explica pela expansão dos cinco maiores conglomerados financeiros à custa dos outros cinco bancos mais pequenos, situados entre a 5ª e a 10ª posição no *ranking* dos centros de decisão financeira com maiores quotas de mercado. O índice R₅₋₁₀ confirma esta interpretação com os decréscimos registados de 16 a 17% no Activo e Créditos sobre Clientes e de cerca de 14% nos Recursos Captados.

Nos restantes índices de concentração HH, HT e Ce, o acréscimo registado de 1987 para 1999 situa-se entre cerca de 2 a 4%. O acréscimo mais significativo da concentração nestes índices em termos de Activo reflecte os elevados investimentos em novas tecnologias realizados pelos maiores grupos financeiros neste período e que cresceram a um ritmo superior ao dos pequenos bancos. Também em relação aos mesmos índices, o acréscimo dos Recursos Captados foi bastante menor, no entanto a nível dos Créditos sobre Clientes os acréscimos estão próximos dos do Activo, o que traduz também os efeitos dos elevados investimentos realizados em campanhas de marketing por parte dos grandes grupos financeiros, numa época de crescimento económico.

5.2 INDICADORES DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRINCIPAIS GRUPOS FINANCEIROS NO PERÍODO 1992-03

Os cinco principais grupos financeiros portugueses são o grupo CGD (GCGD), o grupo BCP (GBCP), o grupo BPSM (GBPSM até 1999, sendo substituído pelo grupo TOTTA no ano 2000), o grupo BPI (GBPI) e o grupo BES (GBES). Até 1994/95 existiram mais três grupos – GBPA, GBTA e GBFE – que foram integrados nos grupos BCP, BPSM e BPI, respectivamente. Estes três últimos grupos financeiros formaram-se com base em operações de concentração, enquanto o grupo BES se expandiu com base essencialmente no crescimento interno, o mesmo se tendo passado com o grupo CGD, embora este grupo tenha também absorvido o BNU.

A análise da evolução dos principais grupos financeiros portugueses no período 1992/03 é feita com base no estudo comparativo das rubricas mais relevantes do sistema financeiro, dos rácios de estrutura, de produtividade, eficiência e rentabilidade dos vários grupos e do sistema bancário em geral (conforme referido em 4.3 Variáveis e Indicadores Utilizados) com o objectivo de verificar se a concentração contribuiu para uma maior eficiência do sistema financeiro português e para uma maior *performance* em termos de produtividade, rentabilidade, economias fiscais, redução de juros e de custos com pessoal.

Seguidamente apresenta-se a evolução dos rácios de estrutura, produtividade e eficiência e das variáveis mais relevantes do sistema financeiro. Os valores absolutos destes rácios e variáveis ao longo do período em análise são apresentados no CD anexo à dissertação.

Evolução dos rácios de estrutura

- Crédito / Activo (ver quadro 23)

De 1992 a 1999 todos os grupos registaram acréscimos neste rácio. No entanto, o GBBCP, o GBES e o GCGD cresceram menos que o sector e os grupos BPI e BPSM tiveram um incremento a uma taxa dupla da do sector. O GCGD foi o que registou uma variação média mais baixa neste período.

O grupo BCP é o que manifesta uma evolução mais irregular neste rácio, com sucessivos avanços e recuos ao longo da década de 90.

Nos 4 primeiros anos do 2º milénio a generalidade dos principais grupos financeiros apresentam índices muito próximos da média sectorial.

	QUADRO 23. CRÉDITO / ACTIVO							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	49,5%	46,4%	42,8%	42,1%	41,7%	44,6%	50,8%	55,8%
GBCP	41,7%	43,9%	43,4%	37,7%	36,2%	38,3%	50,1%	52,2%
GBPA	41,4%	27,1%	43,4%					
GBPSM	36,8%	29,3%	28,6%	42,5%	46,9%	50,1%	54,8%	63,1%
GBTA	46,9%	38,2%	47,2%					
GBFE	35,8%	34,7%	38,7%	38,3%				
GBPI	26,5%	27,1%	32,6%	35,5%	41,2%	40,4%	44,4%	49,7%
GBES	48,9%	45,5%	42,5%	44,2%	46,1%	48,9%	58,3%	60,8%
SECTOR	43,0%	39,9%	37,7%	37,1%	42,6%	44,9%	50,3%	55,8%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

CRÉDITO / ACTIVO				
	2000	2001	2002	2003
GCGD	68,0%	70,3%	74,4%	67,2%
GTOTTA	13,3%	75,5%	78,9%	77,5%
GBES	84,6%	81,8%	84,3%	71,8%
GBPI	71,2%	74,7%	76,4%	76,8%
GBCP	75,3%	74,7%	76,4%	75,7%
SECTOR	73,8%	75,3%	76,9%	74,0%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Depósitos / Activo (ver quadro 24)

O GCGD é o que atinge em 1999 uma “fasquia” mais elevada neste rácio, apesar de nos três anos anteriores ter sofrido uma ligeira quebra. Os restantes grupos registam valores negativos.

De 1992 a 1999 todos os grupos sofreram uma quebra neste rácio, sendo, aliás esta a tendência geral do sector. As maiores quebras verificaram-se nos grupos BCP e BES, mas os grupos BPI e BPSM também registaram descidas significativas neste período, bastante superiores ao decréscimo médio do sector (-41%). Esta evolução fica a

dever-se à diminuição da poupança, à sua canalização para o mercado de capitais e também aos investimentos significativos registados pelos bancos nesta década.

De 2000 a 2003 a maioria dos grupos financeiros apresenta índices superiores à média sectorial, excepto o GBCP que regista todos os anos índices inferiores e os grupos CGD e TOTTA que em 2001 e 2003, respectivamente, apresentaram valores inferiores à média do sector.

	QUADRO 24. DEPÓSITOS / ACTIVO							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	72,5%	70,7%	71,7%	72,7%	73,4%	69,4%	68,5%	68,2%
GBCP	63,3%	44,2%	54,1%	51,9%	44,6%	20,2%	-8,4%	-16,4%
GBPA	58,2%	67,1%	54,1%					
GBPSM	73,7%	74,4%	73,9%	68,4%	66,9%	69,3%	-1,9%	-5,2%
GBTA	71,3%	55,0%	67,3%					
GBFE	66,8%	51,0%	58,0%	65,7%				
GBPI	65,3%	67,1%	68,4%	55,7%	64,3%	61,5%	-8,0%	-8,0%
GBES	56,2%	57,8%	62,1%	61,9%	61,2%	58,0%	-10,4%	-23,1%
SECTOR	64,3%	60,2%	59,6%	58,3%	40,5%	37,6%	38,2%	58,4%

Fonte: APB. Cálculos
efectuados pelo próprio

	DEPÓSITOS / ACTIVO			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	65,0%	16,9%	67,1%	59,7%
GBCP	42,3%	42,4%	39,1%	40,4%
GTOTTA	56,3%	51,8%	47,7%	38,3%
GBPI	47,1%	46,1%	46,8%	47,7%
GBES	47,8%	45,2%	45,8%	47,7%
SECTOR	51,7%	45,6%	45,4%	42,6%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Títulos / Activo (ver quadro 25)

Verificou-se uma tendência para a deterioração deste rácio a nível sectorial de 1992 a 1999. Esta tendência é acompanhada por todos os grupos financeiros que registaram uma variação média inferior à do sector.

Todos os grupos apresentam desde 1997 índices que superam a média do sector, mas em 1998 e 1999 só o GCGD supera esta média, registando os restantes grupos índices negativos, excepto o GBPI que em 1998 apresenta um índice de 6,1% (inferior à média sectorial).

De 2000 a 2003 os grupos TOTTA e BCP registam valores inferiores à média sectorial, apresentando os restantes índices superiores.

	QUADRO 25. TÍTULOS / ACTIVO							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	72,5%	18,3%	20,3%	19,5%	24,2%	23,0%	17,6%	14,9%
GBCP	63,3%	16,5%	17,1%	0,5%	22,3%	20,2%	-10,1%	-10,1%
GBPA	58,2%	17,1%	17,1%					
GBPSM	73,7%	28,0%	34,2%	25,2%	21,5%	18,5%	-14,6%	-16,5%
GBTA	71,3%	19,2%	24,5%					
GBFE	66,8%	43,4%	27,6%	28,2%				
GBPI	65,3%	17,1%	17,5%	24,2%	22,0%	40,4%	6,1%	-31,2%
GBES	56,2%	24,5%	22,1%	25,6%	26,1%	24,2%	-21,4%	-16,8%
SECTOR	22,8%	21,9%	22,5%	22,1%	15,3%	13,0%	11,3%	9,5%

Fonte: APB e cálculos efectuados

pelo próprio

	TÍTULOS / ACTIVO			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	16,1%	13,6%	10,7%	10,5%
GTOTTA	5,9%	6,1%	6,5%	19,3%
GBES	12,0%	12,9%	11,0%	11,1%
GBPI	14,6%	14,3%	11,8%	11,8%
GBCP	10,1%	7,6%	6,1%	6,3%
SECTOR	11,4%	9,6%	8,3%	9,8%

Fonte: APB e cálculos

efectuados pelo próprio

- Crédito / Depósitos (ver quadro 26)

A tendência no período 1992-99 foi para um crescimento geral deste rácio, registando-se acréscimos superiores a 100% nos grupos BCP e BPI, acréscimos de 96% no

GBPSM, de 74% no GBES e de 20% no GCGD. O crescimento mais acentuado foi registado pelo GBCP com 145%, seguido do BPI com 135%.

Em 1999 o nível mais elevado deste indicador é atingido pelo GBCP, seguido de perto pelo GBES, que ultrapassam largamente a média do sector. O GBPSM supera ligeiramente a média sectorial, o GBPI fica aquém desta média, mas aproxima-se muito dela, e o GCGD está em último lugar (81,9%), abaixo da média do sector.

Em 2000 e 2001 alguns dos principais grupos financeiros situavam-se aquém da média sectorial, mas a partir de 2002 todos os grupos ultrapassam essa média.

QUADRO 26. CRÉDITO / DEPÓSITOS								
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	68,3%	65,7%	59,7%	57,9%	56,8%	64,2%	74,2%	81,9%
GBCP	65,8%	99,4%	80,2%	72,6%	81,2%	90,3%	129,2%	161,0%
GBPA	71,2%	40,4%	80,2%					
GBPSM	49,9%	39,4%	38,6%	62,1%	70,1%	72,4%	80,7%	97,9%
GBTA	65,8%	70,1%	70,2%					
GBFE	53,8%	68,7%	66,7%	58,3%				
GBPI	40,6%	40,4%	47,7%	63,7%	64,1%	65,7%	78,5%	95,5%
GBES	87,0%	78,7%	68,5%	71,3%	7,3%	84,4%	112,3%	152,1%
SECTOR	66,9%	66,2%	63,3%	63,7%	105,2%	119,5%	131,6%	95,6%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

CRÉDITO / DEPÓSITOS				
	2000	2001	2002	2003
GCGD	104,6%	415%	110,9%	112,4%
GTOTTA	150,2%	158%	176,6%	187,4%
GBES	157,3%	165%	166,9%	158,4%
GBPI	144,7%	162%	163,1%	161,2%
GBCP	31,5%	178%	201,5%	191,8%
SECTOR	157,4%	165%	169%	174%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Crédito / Títulos (ver quadro 27)

Regista-se uma tendência para o crescimento deste indicador no período 1992-99 em todos os grupos e a nível sectorial.

Até 1995 os grupos BCP e CGD estiveram à frente neste índice, superando a média sectorial, mas em 1997 todos os grupos ficaram aquém desta média. Em 1998, devido à redução da média sectorial, todos os grupos a ultrapassaram, mas em 1999, ano em que esta média subiu vertiginosamente, nenhum grupo financeiro logrou atingi-la.

Em 1999 o índice mais alto é registado pelo GBPSM, situando-se os grupos BES, BPI e CGD em níveis muito próximos entre si. O grupo BCP apresenta o índice mais baixo.

De 2000 a 2003 só os grupos TOTTA e BCP ultrapassam a média sectorial, situando-se os restantes grandes grupos abaixo dessa média.

	QUADRO 27. CRÉDITO / TÍTULOS							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	2,73	2,54	2,11	2,16	1,72	1,94	2,89	3,74
GBCP	0,80	2,66	2,54	72,57	1,63	1,9	2,77	3,21
GBPA	1,43	1,59	2,54					
GBPSM	1,67	1,05	0,84	1,68	2,19	2,71	3,47	4,78
GBTA	1,97	1,99	1,93					
GBFE	0,77	0,80	1,40	1,36				
GBPI	0,67	1,59	1,86	1,47	1,87	2,24	2,32	3,78
GBES	1,01	1,86	1,92	1,72	1,77	2,02	3,07	3,85
SECTOR	1,89	1,82	1,68	1,68	2,78	3,44	2,03	5,9

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

CRÉDITO / TÍTULOS				
	2000	2001	2002	2003
GCGD	4,2	5,2	7	6,4
GTOTTA	14,4	13,4	12,9	3,7
GBES	6,3	5,8	7	6,8
GBPI	4,9	5,2	1,6	6,5
GBCP	1,3	9,9	13	12,2
SECTOR	6,5	7,9	9,3	7,6

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

Evolução dos rácios de produtividade

- Depósitos / Trabalhadores (ver quadro 28)

Este rácio sofreu um crescimento elevado durante este período nos cinco principais grupos e no sector em geral. Os grupos CGD, BCP e BPI superaram a média sectorial neste período (excepto o GBCP em 1993 e 1999 e o GBPI em 1999). A partir de 1995 todos os grupos ultrapassaram a média do sector, mas em 1999 a média do sector subiu substancialmente, de modo que só o GCGD e o GBPSM é que superaram esta média. Os restantes grupos tiveram quebras significativas de 1998 para 1999, situando-se abaixo da média, tendo o GBES registado o valor mais baixo.

Nos quatro primeiros anos do 2º milénio, à excepção do GBPI, todos os outros grupos ultrapassaram a média sectorial, embora com a excepção do GCGD em 2001.

	QUADRO 28. DEPÓSITOS / TRABALHADORES							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	303	346	362	431	467	511	589	667
GBCP	242	201	309	470	501	513	544	529
GBPA	193	383	309					
GBPSM	155	195	189	503	554	599	625	664
GBTA	294	316	359					
GBFE	286	245	787	352				
GBPI	382	383	420	420	533	697	544	514
GBES	161	212	256	325	394	468	513	469
SECTOR	198	224	259	302	312	334	375	604

Em milhares de
contos

Fonte: APB e cálculos efectuados
pelo próprio

	DEPÓSITOS / TRABALHADORES			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	703	208	834	848
GTOTTA	591	674	653	700
GBES	1530	723	459	850
GBPI	647	708	398	437
GBCP	493	573	530	625
SECTOR	454	492	511	527

Em milhares de

contos

Fonte: APB e cálculos

efectuados pelo próprio

- Trabalhadores / Balcões (ver quadro 29)

Verifica-se uma tendência para a redução do número de trabalhadores, devido aos elevados investimentos em novas tecnologias e consequentes despedimentos e reformas antecipadas que tiveram lugar na banca.

Em 1996 só o GBCP e o GBES superavam a média sectorial. Em 1998 o GBPSM igualou esta média, mas em 1999 como a média do sector baixou dois trabalhadores por balcão só o GBCP (com 9 trabalhadores por balcão) logrou superar esta média e o GBES igualou-a (11 trabalhadores por balcão). O GCGD, com 16 trabalhadores por balcão, está muito longe da média sectorial e os grupos BPI e BPSM, com 13 trabalhadores por balcão, estão mais próximos desta média.

O grupo TOTTA tem vindo a baixar o nº de trabalhadores por balcão desde 2000, atingindo em 2003 o patamar dos 9 quando a média sectorial registada foi de 10. De 2000 a 2003 só o GBCP conseguiu ter um desempenho superior à média sectorial com 9 trabalhadores por balcão. No entanto, o GBES apresenta também indicadores idênticos ou até mais favoráveis que a média do sector.

	QUADRO 29. TRABALHADORES / BALCÕES (Nº)							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	21	20	21	19	19	18	17	16
GBCP	15	14	13	13	13	12	9	9
GBPA	20	21	13					
GBPSM	25	22	26	18	16	15	13	13
GBTA	20	18	16					
GBFE	29	25	24	22				
GBPI	23	21	20	17	18	16	14	13
GBES	26	21	17	14	13	12	11	11
SECTOR	21	19	16	15	15	14	13	11

Fonte: APB e cálculos efectuados pelo próprio

	TRABALHADORES / BALCÕES			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	15	14	14	14
GBCP	9	9	10	9
GTOTTA	13	9	11	9
GBPI	12	13	14	13
GBES	10	10	9	10
SECTOR	11	10	10	10

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Activo / Nº de Balcões (ver quadro 30)

Este rácio tem registado valores quase sempre crescentes a nível do sector bancário, tendo quase duplicado entre 1992 e 2003. Todos os grupos financeiros registaram, na maioria dos anos, valores superiores à média do sector.

	QUADRO 30. ACTIVO / BALCÕES (Nº)							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	8849	9666	10400	14822	12116	13301	14952	16084
GBCP	5656	6597	7423	11771	14274	14007	13218	15028
GBPA	6561	12019	7423					
GBPSM	5233	5724	6752	13276	13484	12584	12303	13526
GBTA	8143	10304	8772					
GBFE	12349	12054	12098	11583				
GBPI	12175	12019	12363	13099	14976	18592	13036	12513
GBES	7325	7835	6685	7324	8245	9967	13218	12358
SECTOR	6444	6898	7134	7152	11630	12193	8618	11808

Em milhares de
contos

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

ACTIVO / Nº DE BALCÕES				
	2000	2001	2002	2003
GCGD	16448	17308	17966	19175
GTOTTA	9984	12505	12991	14356
GBES	13565	15461	14963	17179
GBPI	16849	20652	12306	11517
GBCP	14167	15808	17074	18205
SECTOR	10530	11564	11736	12457

Em milhares de
contos

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

Evolução dos rácios de eficiência

- RFC / Activo (ver quadro 31)

Este indicador tem sofrido neste período um decréscimo significativo a nível sectorial e os maiores grupos financeiros têm acompanhado esta tendência, à excepção do GBCP, que apresenta um índice duplo em relação à média do sector em 1999 e um crescimento muito elevado neste período. Todos os outros grupos apresentam nesse ano valores negativos, inferiores, portanto, à média sectorial.

O GBES, que em 1997 e 1998 tinha sempre superado a média sectorial, em 1999 teve uma quebra muito acentuada, registando Custos de Exploração bastante superiores aos Proveitos de Exploração.

O GBPI regista desde 1993 um valor negativo neste indicador. O GBPSM só em 1997 é que apresenta valores positivos, apresentando valores negativos nos restantes anos. O GCGD regista também valores negativos de 1996 a 1999.

De 2000 a 2003 este indicador apresenta, para a generalidade dos principais grupos financeiros, valores inferiores à média do sector.

	QUADRO 31. RFC / ACTIVO							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	0,77%	0,65%	0,10%	0,09%	-0,01%	0,17%	-0,22%	-0,12%
GBCP	0,04%	0,55%	0,30%	-0,01%	0,22%	0,66%	0,54%	0,80%
GBPA	0,15%	-1,00%	0,30%					
GBPSM	-0,62%	-0,70%	-0,60%	-0,45%	-0,50%	0,04%	0,29%	-0,10%
GBTA	0,33%	0,20%	0,30%					
GBFE	1,84%	-168,3%	0,80%	-0,18%				
GBPI	0,12%	-1,00%	-1,10%	-1,18%	-0,50%	-0,87%	-0,60%	-0,90%
GBES	-0,08%	3,00%	-0,20%	-0,60%	-0,30%	0,21%	0,54%	-119,1%
SECTOR	0,59%	2,70%	1,90%	1,70%	0,05%	0,20%	0,36%	0,38%

Fonte: APB e cálculos efectuados pelo próprio

	RFC / ACTIVO			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	1,6%	1,7%	1,7%	1,3%
GTOTTA	1,9%	1,7%	4,9%	4,5%
GBES	1,7%	1,3%	2,0%	1,7%
GBPI	1,1%	1,2%	1,2%	1,3%
GBCP	2,2%	1,8%	2,0%	2,1%
SECTOR	5,8%	6,0%	5,0%	4,4%

Fonte: APB e cálculos efectuados pelo próprio

- RFC / Nº de Trabalhadores (ver quadro 32)

À semelhança do rácio anterior, também se verifica uma tendência para um decréscimo significativo deste indicador, em virtude da redução acentuada das RFC e apesar da diminuição gradual do número de trabalhadores. O GBCP é o único que apresenta neste rácio em 1999 um valor superior ao de 1993, superando todos os anos a média sectorial.

Até 1996 o GCGD superou a média sectorial neste indicador, mas nos últimos anos teve quebras muito acentuadas, apresentando a partir de 1998 valores negativos.

O GBPSM só em 1995 logrou superar a média do sector e o GBPI também esteve todos os anos abaixo da referida média. O GBES superou a média do sector de 1995 a 1998, mas em 1999 este índice caiu em flecha para valores negativos, devido ao grande desequilíbrio entre os custos e proveitos de exploração.

De 2000 a 2003 este indicador apresenta, na generalidade dos principais grupos financeiros, valores inferiores à média do sector, como ocorreu no rácio anterior.

QUADRO 32.. RFC / Nº DE TRABALHADORES								
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	3,2	3,18	0,7	0,56	-0,09	1,3	-1,9	-1,2
GBCP	0,1	2,5	1,5	-0,08	2,4	7,9	7,6	12,3
GBPA	0,5	-5,8	1,5					
GBPSM	-1,3	-1,8	-1,5	-3,3	-4,2	0,4	2,7	-1,2
GBTA	1,4	1,3	1,6					
GBFE	7,9	-815,4	10,3	-0,98				
GBPI	0,7	-5,75	-6,9	-8,9	-4,2	-9,9	-5,7	-8,7
GBES	-0,2	-24,0	-1,0	-3,16	-2,1	1,7	4,1	-1399,8
SECTOR	1,8	1,7	0,7	0,5	0,4	1,8	3,6	3,9

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

RFC / Nº DE TRABALHADORES				
	2000	2001	2002	2003
GCGD	17	21	21	19
GTOTTA	22	23	66	69
GBES	17	17	28	18
GBPI	15	18	10	12
GBCP	31	29	40	38
SECTOR	56	65	57	55

Em milhares de contos

Fonte: APB e cálculos

efectuados pelo próprio

- Activo / Nº de Trabalhadores (ver quadro 33)

Regista-se um acréscimo acentuado deste rácio a nível sectorial durante o período 1992-99 e os principais grupos financeiros acompanham esta tendência, que é devida às sucessivas reduções do quadro de efectivos na banca e aos elevados investimentos que ocorreram.

O GCGD, que até 1995 superava a média sectorial, em 1996 e a partir de 1998 passou a situar-se aquém desta média, registando a última posição em 1999.

O GBCP superou todos os anos a média do sector, apresentando sempre o valor mais elevado dos grupos financeiros.

O GBPSM registou até 1994 índices baixos, mas em 1995 conseguiu superar a média do sector. Após uma descida acentuada em 1996, no ano seguinte superou a média sectorial. Em 1998 e 1999 situou-se abaixo desta média, embora próximo dela.

O GBPI até 1995 superou a média do sector e nos anos seguintes (1996-1999) só em 1997 conseguiu superar a referida média.

O GBES foi-se aproximando gradualmente da média do sector até 1994 e a partir de 1995 conseguiu superá-la (excepto em 1996), atingindo o segundo lugar neste rácio em 1998 e 1999.

De 2000 a 2003 os grupos financeiros registaram valores sempre bastante superiores à média do sector, excepto o GBCP em 2003.

	QUADRO 33. ACTIVO / TRABALHADORES (Nº)			
	2000	2001	2002	2003
GCGD	1082,2	6131	1229	6202
GTOTTA	1164,2	50103	10045	6754
GBES	1050,3	6489	1301	6827
GBPI	1373,3	7659	1536	4236
GBCP	1387,5	7983	1600	10012
SECTOR	967,9	5382	5611	6176

Em milhares de
contos

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

	QUADRO 33. ACTIVO / TRABALHADORES (Nº)							
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GCGD	417,9	489,5	505,3	593,2	636,4	735,9	860,2	977,8
GBCP	381,4	455,6	570,2	904,4	492,6	1.209,6	1.401,1	1.630,3
GBPA	331,1	570,9	570,2					
GBPSM	210	261,9	255,6	735,5	378,3	864,7	920	1.031
GBTA	411,9	580,0	532,5					
GBFE	428,2	484,3	1.356,5	536,1				
GBPI	584,3	570,9	614,2	754,1	352,7	1.133,9	960,6	988,2
GBES	286,5	367,0	411,7	524,2	444,4	807,9	986,6	1.175,0
SECTOR	308,5	372,3	434,0	486,7	771,5	586,0	981,5	1033,9

Em milhares de
contos

Fonte: APB e cálculos efectuados
pelo próprio

Taxas de crescimento das variáveis mais relevantes do sistema bancário

As variáveis mais relevantes do sistema bancário são: o activo, o crédito, os depósitos, os títulos, o nº de trabalhadores, o nº de balcões e RFC.

- Activo (ver quadro 34)

O Activo sofreu um incremento acentuado nos balanços dos cinco principais grupos financeiros, à semelhança do que ocorreu no sector.

O GBPI é o que apresenta, em média, taxas de crescimento mais elevadas. Os restantes grupos apresentam, em média, taxas de crescimento inferiores à média do sector, ao contrário do que se verifica com os restantes grupos financeiros.

Em 1998 os grupos BPSM, BPI e BCP registam taxas de crescimento negativas. Em 1997 e 1998 o GBES foi o que registou taxas de crescimento mais elevadas, no entanto em 1999 é o GBCP o que mais cresce em termos de Activo. Os restantes grupos cresceram em 1999 a uma taxa inferior à média sectorial.

Durante este período de 1992-99 o GBPSM é o que apresenta taxas de crescimento do Activo mais baixas.

De 1999 para 2000 registaram-se a nível sectorial desinvestimentos da ordem dos 15% e pequenos acréscimos nos activos nos anos seguintes. Nos principais grupos financeiros registaram-se quebras no activo em 2001 no GCGD, em 2000 e 2002 no GBCP e no GBPI em 2002 e 2003. No entanto, em termos globais neste período só o GBPI apresenta um decréscimo médio anual do activo da ordem dos 2%; dos restantes grupos financeiros o GCGD e o GBCP apresentaram baixas taxas de crescimento médio anual (2% e 4% respectivamente), o GBES regista um crescimento médio anual de 10% e o GTOTTA apresenta um crescimento anual de 345%.

QUADRO 34. TAXAS DE VARIAÇÃO DO ACTIVO

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	12%	17%	10%	6%
GBCP	0,4%	0,2%	3%	0,1%	9%	3%	25%	6%
GBPA	1%	0,1%						
GBPSM	-0,1%	0,1%	5%	10%	1%	-1%	11%	4%
GBTA	0,4%	-0,1%						
GBFE	0,1%	0,1%	0,1%					
GBPI	-1%	7%	1%	182%	25%	-18%	12%	30%
GBES	0,2%	0,1%	0,3%	-17%	22%	23%	18%	7%
SECTOR	19%	16%	13%	5%	14%	9%	13%	13%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DO ACTIVO

	99-00	00-01	2001-02	2002-03
GCGD	-0,9%	6,2%	0,1%	11,3%
GBCP	-1,9%	2,8%	-0,8%	9,4%
GTOTTA		18,8%	0,5%	1015%
GBPI	30,1%	9,4%	-47,7%	-0,2%
GBES	15,6%	14,0%	5,3%	7,0%
SECTOR	-15,1%	8,6%	1,0%	8,5%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Depósitos (ver quadro 35)

A taxa de crescimento anual dos depósitos no sector bancário de 1992 a 1999 foi de 20,9%.

Dos cinco principais grupos financeiros, só os grupos CGD e BES apresentaram taxas de crescimento médias inferiores, registando o GBPSM o maior índice médio, seguido do GBCP e do GBPI.

No que se refere aos últimos três anos, só os grupos BPI e BES superaram a taxa de crescimento sectorial em 1997 (10,8%) e o GCGD que teve um crescimento superior ao sector em 5,3% no ano de 1998. Em 1999 todos os grupos ficaram aquém da média de crescimento do sector.

Nos primeiros quatro anos do 2º milénio o crescimento dos depósitos dos principais grupos financeiros foi superior à média sectorial. O GCGD foi o que registou maiores acréscimos nesta rubrica, logo seguido do GBPI. O GTOTTA apresentou um crescimento negativo neste período, embora superior à média do sector.

QUADRO 35. TAXAS DE VARIAÇÃO DOS DEPÓSITOS

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	12%	10%	12%	11%	6%	15%	10%	11%
GBCP	-2%	43%	255%	-7%	3%	-6%	4%	42%
GBPA	75%	5%						
GBPSM	-10%	-6%	448%	8%	4%	-2%	5%	64%
GBTA	5%	9%						
GBFE	-15%	34%	8%					
GBPI	2%	9%	97%	226%	20%	-24%	3%	48%
GBES	23%	19%	33%	-16%	15%	10%	-9%	11%
SECTOR	13%	14%	19%	6%	11%	10%	73%	21%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DOS DEPÓSITOS

	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
GCGD	370,8%	-72,3%	296,4%	-0,9%
GTOTTA	199,6%	9,2%	-7,4%	-10,4%
GBES	590,7%	7,6%	6,8%	11,3%
GBPI	210,8%	6,1%	1,4%	1,6%
GBCP	538,5%	2,9%	-8,4%	12,9%
SECTOR	240,1%	5,6%	0,5%	1,9%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Balcões (ver quadro 36)

À excepção dos grupos CGD e BES, cujas taxas de crescimento médio da rede de balcões no período 1992-99 foram extremamente baixas (quase metade da média sectorial), todos os grupos registaram taxas médias bastante superiores à do sector. O GBPSM é o que apresenta a taxa média de crescimento da rede de balcões mais elevada neste período, seguido do GBPI.

No entanto, em 1999 todos os grupos aumentaram a sua rede de balcões a uma taxa inferior à do sector e no ano de 1997 só o GBPI e GBES é que cresceram a uma taxa superior à média sectorial. Em 1998 os grupos BCP, BPSM, e BPI registaram um decréscimo do número de balcões.

De 2000 a 2003 a taxa média de crescimento anual da rede de balcões tem sido negativa no sector bancário (-1%). Neste período só o grupo BPI tem registado um decréscimo superior à média sectorial e os restantes grupos financeiros apresentaram até um ligeiro acréscimo da rede de balcões.

QUADRO 36. TAXAS DE VARIAÇÃO DO Nº DE BALCÕES

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	5%	1%	-2%	34%	3%	4%	2%	7%
GBCP	20%	4%	134%	-11%	11%	9%	10%	25%
GBPA	17%	4%						
GBPSM	1%	-10%	201%	9%	8%	2%	1%	30%
GBTA	9%	4%						
GBFE	15%	6%	10%					
GBPI	1%	4%	112%	147%	1%	18%	17%	43%
GBES	12%	26%	25%	-6%	1%	11%	6%	11%
SECTOR	12%	0,1%	9%	7%	9%	6%	20%	9%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DO Nº DE BALCÕES

	99-00	00-01	2001-02	2002-03
GCGD	-3,1%	0,9%	-3,6%	4,3%
GBCP	47,6%	-18,0%	-4,5%	-1,0%
GTOTTA		4,2%	3,8%	-2,9%
GBPI	-3,4%	-10,7%	-12,2%	6,6%
GBES	0,9%	2,2%	-2,5%	0,3%
SECTOR	-2,9%	3,0%	-0,5%	2,3%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Títulos (ver quadro 37)

Quanto às taxas de crescimento dos títulos, destaca-se o grupo BCP cuja taxa média é mais de sessenta e quatro vezes superior à do sector no período 1992-99 e o GBPSM cuja taxa média é cerca de treze vezes a do sector. Em relação aos restantes grupos, estes registaram taxas médias de crescimento dos títulos, neste período, inferiores à do sector, sendo o GCGD o que se aproxima mais da média sectorial.

O GBCP regista também decréscimos nesta rubrica no período de 1992-95, em 1997 e 1998 embora em 1999 tenha apresentado a maior taxa de crescimento dos grupos financeiros, sendo, aliás, o único banco a crescer nesta rubrica.

Os grupos BES e BPI registaram também quebras nos títulos em 1998 e 1999, embora este último grupo apresente quebras muito mais acentuadas.

O GBPSM regista decréscimos nesta rubrica desde 1996. O GCGD, que apresentava um crescimento nesta rubrica até 1997 a uma taxa superior à média sectorial (excepto em 1995), em 1998 e 1999 registou decréscimos significativos.

De destacar o ano de 1996 em que o grupo BCP registou uma taxa de crescimento dos títulos de 4546%, devido às fusões e aquisições em que esteve envolvido.

De 2000 a 2003 a taxa média de crescimento anual dos títulos no sector bancário foi baixa (2%). A maioria dos grupos financeiros apresentaram um crescimento médio

anual negativo neste período, mas os grupos BES e BPI registaram um elevado crescimento.

QUADRO 37. TAXAS DE VARIAÇÃO DOS TÍTULOS

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	15%	20%	6%	37%	6%	-10%	-7%	9%
GBCP	-6%	21%	-89%	4546%	-2%	-7%	12%	639%
GBPA	44%	17%						
GBPSM	-3%	30%	3%	-0,1%	-0,1%	-15%	-7%	-1%
GBTA	11%	12%						
GBFE	4%	-3%	-0,01%					
GBPI	-6%	967%	2%	2%	3%	-13%	-23%	133%
GBES	-0,4%	0,0%	1%	0,2%	13%	-4%	-2%	-1%
SECTOR	20%	26%	19%	6%	-1%	-6%	5%	10%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DOS TÍTULOS

	99-00	00-01	2001- 02	2002- 03
GCGD	7,1%	-11%	-21%	9,6%
GTOTTA		24,1%	6,9%	231%
GBES	-12%	22,9%	-11%	8,5%
GBPI	44%	7,2%	-57%	0%
GBCP	-39%	-23%	-21%	14%
SECTOR	1,6%	-8,6%	13%	29%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Trabalhadores (ver quadro 38)

A nível sectorial no período de 1992 a 1998 registaram-se todos os anos reduções do número de trabalhadores, só em 1999 se verificou um aumento dos efectivos. Neste período o grupo que regista globalmente um maior acréscimo de trabalhadores é o GBPI, logo seguido do GBPSM. Os grupos CGD e BES apresentam também reduções

no número de trabalhadores neste período, sendo o GBES o que regista maior redução, em média.

No ano de 1995 registou-se um grande crescimento do número de trabalhadores no GBCP e GBPI e em 1996 o GBPI apresentou um decréscimo ainda superior. Estes acréscimos anormais do número de efectivos têm origem nas fusões e aquisições que tiveram lugar nesses grupos. É curioso constatar que nos anos posteriores a estas concentrações bancárias os mesmos grupos financeiros procederam a reduções de pessoal para reestruturarem os conglomerados financeiros.

Em 1999 regista-se a nível do sector bancário um acréscimo de trabalhadores de 7,5%, índice que só é superado pelo GBPI (8,8%), embora o GBCP tenha apresentado um valor de 7%, muito próximo da média sectorial. O GBES também regista um acréscimo, mas pouco significativo, e os grupos CGD e BPSM apresentam reduções no número de trabalhadores.

No 2º milénio acentuou-se a tendência para a redução do número de trabalhadores (média anual de 4% a nível sectorial). Os grupos financeiros também registaram a mesma tendência, tendo os grupos CGD, BPI e TOTTA ultrapassado a média negativa do sector em termos anuais (-4%), tendo atingido variações anuais da ordem dos -5% e -6%.

QUADRO 38. TAXAS DE VARIAÇÃO DO Nº DE TRABALHADORES

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	-2%	0,1%	-6%	2%	-3%	1%	-3%	-2%
GBCP	17%	5%	1%	-14%	1%	-11%	7%	1%
GBPA	-6%	-4%						
GBPSM	13%	9%	106%	-0,02%	-0,03%	-1%	-1%	18%
GBTA	-2%	-4%						
GBFE	-1%	-0,2%	1%					
GBPI	2%	-1%	97%	157%	-8%	-3%	9%	36%
GBES	-6%	-100%	-4%	2%	-0,03%	0,4%	1%	-15%
SECTOR	-2%	-1%	-0,1%	-1%	-1%	-2%	8%	0,1%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DO Nº DE TRABALHADORES

	99-00	00-01	2001-02	2002-03
GCGD	-10,5%	-6,5%	-1,1%	-2,5%
GBCP	24,5%	-2,3%	-1,0%	-4,3%
GTOTTA		-4,1%	-4,5%	-16,4%
GBPI	-6,4%	-2,1%	-5,4%	-7,6%
GBES	-2,1%	-1,1%	-16,0%	20,4%
SECTOR	-9,3%	-2,6%	-3,2%	-1,4%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- Crédito (ver quadro 39)

A nível geral do sector bancário, neste período em análise, o crédito aumentou anualmente a um ritmo crescente. O GBPSM foi o que apresentou uma taxa média de crescimento do crédito mais elevada, tendo registado, após a aquisição do BTA, um incremento de 782 % em 1995. Em 1997 e 1998 regista uma quebra nesta taxa que se situa abaixo da média sectorial, mas em 1999 já consegue ultrapassar a “fasquia” sectorial, ficando só atrás do GBCP no “ranking” dos grupos financeiros.

O GBCP também regista um incremento bastante elevado do crédito (222%) após a aquisição do GBPA e depois de uma redução desta taxa nos dois anos seguintes para níveis inferiores à média do sector, consegue superar esta média em 1998 e 1999. O GBPI também reflecte os efeitos da aquisição do GBFE, registando em 1995, 1996 e 1997 incrementos no crédito de 130%, 228% e 230%, respectivamente. O GBES apresenta quase todos os anos taxas de crescimento do crédito superiores à média do sector, excepto em 1993, 1994 e 1999. O GCGD foi o grupo que teve uma menor taxa de crescimento médio do crédito de todos os grupos financeiros ao longo deste período, e, inclusive, inferior à média do sector. Só em dois anos (1997 e 1998) conseguiu superar a média sectorial

No início do 2º milénio regista-se no sector um abrandamento do crescimento do crédito. As taxas de crescimento do crédito baixaram de 12,3% em 99/00 para 4,5%

em 2002/03 no sector bancário. Os grupos BPI e TOTTA foram os mais afectados com este decréscimo que se reflectiu em todos os grupos financeiros.

QUADRO 39. TAXAS DE VARIAÇÃO DO CRÉDITO

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	7%	0,1%	9%	9%	20%	33%	21%	14%
GBCP	48%	16%	222%	4%	15%	35%	30%	53%
GBPA	65%	6%						
GBPSM	14%	4%	782%	22%	8%	9%	28%	124%
GBTA	12%	9%						
GBFE	8%	12%	10%					
GBPI	2%	29%	130%	228%	230%	-9%	25%	91%
GBES	12%	3%	38%	20%	29%	46%	23%	24%
SECTOR	19%	9%	19%	15%	20%	22%	26%	18%

Fonte: APB e cálculos efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DO CRÉDITO

	99-00	00-01	2001-02	2002-03
GCGD	21%	9,8%	6%	0%
GTOTTA		14,9%	4%	-5%
GBES	43%	13,2%	8%	6%
GBPI	86%	14,9%	-47%	0%
GBCP	-75%	481%	4%	8%
SECTOR	12%	10,8%	3%	5%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

- RFC – Receitas Financeiras Correntes (ver quadro 40)

Só os grupos financeiros BCP e BPSM registaram, na década de 90, taxas médias de crescimento das RFC superiores à média sectorial (71,9%), tendo o GBCP tido um crescimento espectacular de 671%. Os grupos CGD, GBES e BPI registaram taxas negativas. A explicação para estes baixos índices poderá estar, em parte, relacionada com a redução progressiva da taxa de intermediação financeira. Após as operações de fusões e aquisições dos grupos BCP, BPSM e BPI registam-se incrementos muito significativos das taxas de crescimento das RFC.

De 2000 a 2003 a taxa de crescimento médio anual das RFC do sector foi negativa. O GCGD foi o que registou um maior crescimento, bastante superior aos grupos que se lhe seguem: BCP e TOTTA. Os grupos BES e BPI situam-se abaixo da média do sector.

QUADRO 40. TAXAS DE VARIAÇÃO DAS RFC

	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	Média 92-99
GCGD	-3%	-90%	68%	-116%	-3%	-251%	-38%	-62%
GBCP	1958%	-45%	-113%	2612%	228%	-15%	74%	671%
GBPA	242%	47%						
GBPSM	-17%	-9%	359%	23%	-109%	564%	-143%	-96%
GBTA	-9%	20%						
GBFE	-10320%	-100%	-140%					
GBPI	-922%	19%	126%	21%	23%	-43%	64%	-102%
GBES	9351%	-96%	247%	54%	-179%	137%	-34334%	-3546%
SECTOR	30%	-20%	6%	4%	367%	98%	18%	72%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

TAXAS DE VARIAÇÃO DAS RFC

	2000/01	2001/02	2002/03
GCGD	15,2%	-3,7%	-11,1%
GTOTTA	-4,4%	54,7%	-8,6%
GBES	-6,2%	15,6%	13,9%
GBPI	5,8%	5,9%	7,7%
GBCP	-5,3%	16,3%	16,3%
SECTOR	11,9%	9,4%	3,3%

Fonte: APB e cálculos
efectuados pelo próprio

Quadro 41. Comparação dos rácios (e variáveis) médios do sector e dos principais grupos financeiros entre 1992 e 2003

	1992		2003		Factores Multiplicadores		Diferenças
					Sector	Grupos Financeiros	
	Média dos Grupos Financ	SECTOR	Média dos Grupos Financ	SECTOR			
Activo (*)	2592246	19272715	56614773	326572187	16,9	21,8	4,9
Proveitos Exploração (*)	332683	2832227	7458290	33340105	11,8	22,4	10,6
Custos de Exploração (*)	321192	2718092	6464508	28708622	10,6	20,1	9,5
R.F.C. (*)	11491	114135	993782	4631483	40,6	86,5	45,9
RFC / Activo	0,004	0,006	0,018	0,014	2,4	4,0	1,6
Nº de Trabalhadores	6977	62469	7642	52877	0,8	1,1	0,2
Activo/Trabalhadores	372	309	7409	6176	20,0	19,9	-0,1
RFC / Trabalhadores	1,6	1,8	130	88	47,9	79,0	31,0
Crédito (*)	1114648	10542910	41538058	241815357	22,9	37,3	14,3
Crédito / Activo	0,4	0,5	0,73	0,74	1,4	1,7	0,4
<u>Crédito / Trabalhadores</u>	<u>160</u>	<u>169</u>	<u>5436</u>	<u>4573</u>	<u>27,1</u>	<u>34,0</u>	<u>6,9</u>
Depósitos (*)	1730488	12388598	26762507	139141379	11,2	15,5	4,2
Crédito / Depósitos	0,6	0,9	1,6	1,7	2,0	2,4	0,4
Títulos (Aplicações)	804680	4393288	6324501	31923843	7,3	7,9	0,6
Crédito / Títulos	1,39	2,40	6,57	7,57	3,2	4,7	1,6
Títulos / Activo	0,31	0,23	0,11	0,10	0,43	0,4	-0,1
Depósitos/ Activo	0,67	0,64	0,47	0,43	0,66	0,7	0,033
<u>Depósitos/Trabalhadores</u>	<u>248</u>	<u>198</u>	<u>3502</u>	<u>2631</u>	<u>13,3</u>	<u>14,1</u>	<u>0,9</u>
Nº de Balcões	327	2991	703	5256	1,8	2,2	0,4
Activo / Balcões	7930	6444	80487	62133	9,6	10,1	0,5
<u>Trabalhadores/Balcões</u>	<u>21,3</u>	<u>20,9</u>	<u>10,9</u>	<u>10,1</u>	<u>0,48</u>	<u>0,5</u>	<u>0,03</u>

Elaborado pelo próprio (*) Variáveis apresentadas em milhares de euros

Nota: A média dos grupos financeiros foi calculada a preços constantes

Na grande maioria dos rácios apresentados e na totalidade das variáveis o incremento médio dos grupos financeiros foi superior ao do sector de 1992 para 2003, à excepção dos rácios títulos sobre activo e activo por trabalhador. No entanto, as diferenças entre as taxas de crescimento destes rácios no sector e na média dos grupos financeiros são mínimas nestes dois rácios.

Desta análise pode-se concluir que os grupos financeiros tiveram, na generalidade, uma boa *performance* pós-fusões e aquisições comparativamente com as restantes instituições financeiras. Falta agora analisar o desempenho de cada um dos grupos financeiros comparativamente com a evolução do sector.

Quadro 42. Factores Multiplicadores dos indicadores dos grupos financeiros de 1992 para 2003

	GCGD	GBES	GBPI	GBCP	SECTOR	TOP1	TOP2	TOP3
Activo	12,8	27,7	15,3	50,0	16,9	GBCP	GBES	SECTOR
Proveitos Exploração	15,5	24,0	10,9	26,9	11,8	GBCP	GBES	GCGD
Custos de Exploração	14,9	19,7	9,8	20,1	10,6			
R.F.C.	22,3	-709,5	160,2	2722,6	40,6	GBCP	GBPI	SECTOR
RFC / Activo	1,8	-25,6	10,5	54,4	2,4	GBCP	GBPI	SECTOR
Nº de Trabalhadores	0,8	0,9	2,0	2,5	0,8	GBCP	GBPI	GBES
Activo / Trabalhadores	16,9	31,0	7,8	20,2	20,0	GBES	GBCP	SECTOR
RFC / Trabalhadores	29,7	-794,9	82,0	1101,4	47,9	GBCP	GBPI	SECTOR
Crédito	17,3	42,9	44,3	93,1	22,9	GBCP	GBPI	GBES
Crédito / Activo	1,4	1,5	2,9	1,9	1,4	GBPI	GBCP	GBES
Crédito / Trabalhadores	23,0	48,1	22,7	37,7	27,1	GBES	GBCP	SECTOR
Depósitos	10,5	23,5	11,15	31,9	11,23	GBCP	GBES	SECTOR
Crédito / Depósitos	1,6	1,8	4,0	2,9	2,0	GBPI	GBCP	SECTOR
Títulos (Aplicações)	7,4	6,4	4,5	6,0	7,3	GCGD	SECTOR	GBES
Crédito / Títulos	2,3	6,7	9,8	15,4	3,2	GBCP	GBPI	GBES
Títulos / Activo	0,6	0,2	0,3	0,1	0,4	GCGD	SECTOR	GBPI
Depósitos / Activo	0,82	0,85	0,73	0,6	0,66	GBES	GCGD	GBPI
Depósitos / Trabalhadores	14,0	26,3	5,7	12,9	13,3	GBES	GCGD	GBPI
Balcões	1,2	2,2	3,2	4,0	1,8	GBCP	GBPI	GBES
Activo / Balcões	10,8	12,4	4,7	12,7	9,6	GBCP	GBES	GCGD
Trabalhadores / Balcões	0,64	0,4	0,60	0,63	0,5	GBES	SECTOR	GBPI

Elaborado pelo próprio

Quadro 43. Ranking da variação do desempenho dos grupos financeiros 1992/2003

RÁCIOS	Top1	Top2	Top3	Soma
GBCP	4	4	0	8
GBES	5	1	2	8
GBPI	2	3	3	8
GCGD	1	2	1	4
SECTOR	0	2	6	8
Soma	12	12	12	36
VARIÁVEIS	Top1	Top2	Top3	Soma
GBCP	7	0	0	7
GBES	0	3	4	7
GBPI	0	4	0	4
GCGD	1	0	0	1
SECTOR	0	1	4	5
Soma	8	8	8	24

Elaborado pelo próprio

O grupo BCP lidera incontestavelmente nos índices de incremento em 11 indicadores: em 7 das 8 variáveis consideradas e em 4 rácios, situando-se em 2º lugar em mais

outros 4 rácios, num total de 12 rácios calculados. Os rácios de eficiência são liderados pelo grupo BCP, excepto o rácio Activo / Trabalhadores cujo incremento maior foi registado pelo grupo BES, logo seguido de perto pelo grupo BCP.

O grupo BES posiciona-se em 2º lugar a nível do desempenho neste período, liderando em 5 rácios, entre eles todos os relacionados com a produtividade, o que indica que o incremento da produtividade neste período foi bastante significativo no BES; O GBPI posiciona-se em 3º lugar com desempenhos razoáveis em termos de eficiência e de estrutura, mas baixos em termos de produtividade. Em último lugar temos o grupo CGD que regista um fraco incremento do desempenho neste período (em muitos casos inferior à média do sector), só liderando num rácio e numa variável, ambos os indicadores ligados à rubrica Títulos em que esta instituição é forte. No entanto, há que assinalar que, em relação aos indicadores absolutos, o grupo CGD em 1992 já era líder incontestado de mercado e já detinha níveis elevados de Activo, Depósitos, Crédito a Clientes, etc, de modo que esta análise em termos de incremento penaliza os líderes porque quanto maior é a “fasquia” alcançada mais difícil se torna crescer.

De assinalar também que o sector regista 2 rácios e uma variável no TOP 2, para além de 6 rácios e 4 variáveis no TOP 3. Por outro lado, foram excluídos os grupos BPSM e Totta / Santander, o primeiro porque só existiu como grupo até 1999 e o segundo porque só foi constituído em Portugal em 2000.

Quadro 44. INDICADORES DOS GRUPOS FINANCEIROS EM 2003

Unidade :milhares de euros

	GCGD	GTOTTA	GBES	GBPI	GBCP	Top1	Top2	Top3
Activo	74.984.999	49.441.409	53.576.998	28.666.217	76.404.240	GBCP	GCGD	GBES
Proveitos de Exploração	9.650.308	11.378.748	6.656.390	3.222.309	6.383.697	GTOTTA	GCGD	GBES
Custos de Exploração	8.641.845	10.548.730	5.519.772	2.856.622	4.755.571			
R.F.C.	1.008.463	830.018	1.136.618	365.687	1.628.126	GBCP	GBES	GCGD
RFC / Activo	0,013	0,017	0,0212	0,013	0,0213	GBCP	GBES	GTOTTA
Nº de Trabalhadores	10.591	5.427	6.024	6.269	9.898	GCGD	GBCP	GBPI
Activo / Trabalhadores	7.080	9.110	8.894	4.573	7.719	GTOTTA	GBES	GBCP
RFC / Trabalhadores	95	153	189	58	164	GBES	GBCP	GTOTTA
Crédito	50.361.044	35.505.567	40.565.475	22.027.200	59.231.003	GBCP	GCGD	GBES
Crédito / Activo	0,67	0,72	0,76	0,77	0,78	GBCP	GBPI	GBES
Crédito / Trabalhadores	4.755	6.542	6.734	3.514	5.984	GBES	GTOTTA	GBCP
Depósitos	44.796.117	18.943.702	25.533.989	13.664.350	30.874.377	GCGD	GBCP	GBES
Crédito / Depósitos	1,12	1,87	1,59	1,61	1,92	GBCP	GTOTTA	GBPI
Títulos (Aplicações)	7.898.341	9.545.603	5.967.327	3.372.751	4.838.485	GTOTTA	GCGD	GBES
Crédito / Títulos	6,38	3,72	6,80	6,53	12,24	GBCP	GBES	GBPI
Títulos / Activo	0,105	0,19	0,111	0,12	0,06	GTOTTA	GBPI	GBES
Depósitos / Activo	0,60	0,38	0,4766	0,4767	0,40	GCGD	GBPI	GBES
Depósitos/Trabalhadores	4.230	3.491	4.239	2.180	3.119	GBES	GCGD	GTOTTA
Balcões	784	577	590	499	1.067	GBCP	GCGD	GBES
Activo / Balcões	95.644	85.687	90.808	57.447	71.607	GCGD	GBES	GTOTTA
Trabalhadores / Balcões	14	9,4	10	13	9,3	GBCP	GTOTTA	GBES

Fonte: Boletins Informativos da Associação Portuguesa de Bancos e cálculos efectuados pelo próprio

O grupo BCP mantém a liderança em 2003 a nível do desempenho registado nos rácios e nas quotas de mercado subjacentes às variáveis mais relevantes do sistema financeiro: lidera em 5 rácios, com outro no Top 2, e 4 variáveis registando duas também no Top 2.

O grupo BES posiciona-se em 2º lugar e em 3º lugar situam-se muito próximos os grupos CGD e TOTTA. Em último lugar está o grupo BPI com o pior desempenho registado em 2003 e com as quotas de mercado mais baixas.

A nível do desempenho em termos de eficiência verifica-se que os grupos BCP, BES e Totta / Santander lideram inequivocamente, estando os três muito próximos. No que respeita ao desempenho em termos de produtividade constata-se que o grupo BES supera os outros, mas os grupos BCP e Totta / Santander não estão muito longe.

O grupo CGD continua a liderar nos depósitos, no número de trabalhadores e nos rácios Activo / Balcões e Depósitos / Activo. O grupo BPI não lidera em nenhum indicador e situa-se na segunda posição em três rácios de estrutura.

Na década de 90, entre os principais grupos financeiros portugueses, os grupos BCP e CGD são claramente os que registam uma melhor e uma pior *performance*, respectivamente, como se pode verificar no quadro seguinte que resume a evolução de todos os indicadores calculados para os principais grupos financeiros, comparativamente às taxas de crescimento do sector para os vários indicadores calculados:

Quadro 45 – Incremento dos indicadores de estrutura, eficiência e produtividade nos anos 90

	GCGD	GBCP	GBPSM	GBPI	GBES
Taxas de crescimento:					
. Do Crédito	-	+	+	+	+
. Das RFC	-	+	+	-	-
. Dos Títulos	-	++	-	+	-
. Do nº de Trabalhadores	-	-	+	+	--
. Do Activo	+	+	-	+	+
. Dos Depósitos	+	+	-	+	+
. Do Nº de Balcões	-	+	-	+	-
Rácios					
. Trabalhadores / Balcões	--	+	-	-	+
. Depósitos / Trabalhadores	+	+	+	-	-
. Depósitos / Activo	++	-	-	-	-
. Créditos / Títulos	+	+	+	+	+
. Títulos / Activo	+	-	-	-	-
. Crédito / Trabalhadores	-	++	-	-	+
. Crédito / Depósitos	-	++	+	+	++
. RFC / Nº de Trabalhadores	-	++	-	-	--
. Crédito / Activo	--	-	+	-	+
. RFC / Activo	-	++	-	-	-
. Activo / Trabalhadores	-	++	+	-	+
. Activo / Balcões	+	+	+	+	+

(+)→ superior à média sectorial e dos outros grupos financeiros
 (-)→ inferior à média sectorial e dos outros grupos financeiros

Elaborado pelo próprio

Quadro 46. Incremento dos indicadores de 2000 a 2003

	GCGD	GTOTTA	GBES	GBPI	GBCP	SECTOR	TOP 1	TOP 2	TOP 3
Activo	1,03	1,33	1,29	1,01	1,12	1,19	GTOTTA	GBES	SECTOR
Proveitos de Exploração	1,09	3,45	0,85	0,75	1,14	1,15	GTOTTA	SECTOR	GBCP
R.F.C.	0,92	1,35	1,23	1,21	1,28	1,26	GTOTTA	GBCP	SECTOR
RFC / Activo	0,90	1,02	0,96	1,19	1,15	1,06	GBPI	GBCP	SECTOR
Nº de Trabalhadores	0,90	0,77	1,00	0,86	0,84	0,93	GTOTTA	GBPI	GCGD
Activo / Trabalhadores	1,14	1,74	1,29	1,18	1,33	1,28	GTOTTA	GBES	SECTOR
RFC / Trabalhadores	1,02	1,77	1,23	1,41	1,53	1,36	GTOTTA	GBCP	GBPI
Crédito	1,01	1,13	1,29	1,12	6,48	1,19	GBCP	GBES	SECTOR
Crédito / Activo	0,98	0,85	1,01	1,11	5,81	1,00	GBCP	GBPI	GBES
Crédito / Trabalhadores	1,12	1,48	1,29	1,31	7,72	1,28	GBCP	GTOTTA	GBPI
Depósitos	0,97	0,91	1,28	1,09	1,06	1,08	GBES	GBPI	SECTOR
Crédito / Depósitos	1,04	1,25	1,01	1,03	6,09	1,10	GBCP	GTOTTA	SECTOR
Títulos (Aplicações)	0,67	4,38	1,19	0,73	0,70	1,02	GTOTTA	GBES	SECTOR
Crédito / Títulos	1,50	0,26	1,08	1,54	9,31	1,17	GBCP	GBPI	GCGD
Títulos / Activo	0,65	3,29	0,93	0,72	0,62	0,86	GTOTTA	GBES	SECTOR
Depósitos / Activo	0,94	0,68	1,00	1,08	0,95	0,91	GBPI	GBES	GBCP
Depósitos/Trabalhadores	1,08	1,18	1,280	1,276	1,27	1,16	GBES	GBPI	GBCP
Balcões	1,01	1,05	1,00	0,84	0,78	0,99	GTOTTA	GCGD	GBES
Activo / Balcões	1,01	1,27	1,29	1,21	1,44	1,21	GBCP	GBES	GTOTTA
Trabalhadores / Balcões	0,89	0,73	1,00	1,02	1,08	0,94	GTOTTA	GCGD	SECTOR

Elaborado pelo próprio

Nota: Nos indicadores "Nº de Trabalhadores" e "Trabalhadores / Balcões" atribuiu-se relevância aos valores mais baixos

Quadro 47. Ranking do desempenho dos grupos financeiros 2000/03

RÁCIOS				
	TOP 1	TOP 2	TOP 3	TOTAL
GBCP	5	2	2	9
GTOTTA	4	2	1	7
GBES	1	4	1	6
GBPI	2	3	2	7
GCGD	0	1	1	2
SECTOR	0	0	5	5
total	12	12	12	36
VARIÁVEIS				
	TOP 1	TOP 2	TOP 3	TOTAL
GBCP	1	1	1	3
GTOTTA	6	0	0	6
GBES	1	3	1	5
GBPI	0	2	0	2
GCGD	0	1	1	2
SECTOR	0	1	5	6
total	8	8	8	24

Elaborado pelo próprio

Os grupos BCP e TOTTA são os registam um melhor desempenho económico-financeiro entre 2000 e 2003. O grupo TOTTA é o que apresenta maiores taxas de crescimento em 6 das 8 variáveis relevantes do sistema financeiro, liderando também em dois dos rácios de eficiência (RFC / Trabalhadores e Activo / Trabalhadores) e um de produtividade (Trabalhadores / Balcões). O grupo BCP apresenta também um bom desempenho em termos de produtividade, liderando no rácio Crédito / Trabalhadores e apresentando um índice muito próximo do líder no rácio Depósitos / Trabalhadores, para além de registar um bom desempenho no rácio RFC/Activo.

O desempenho global em 2000/03 do grupo BES, e até do GBPI, podem considerar-se satisfatórios, mas o grupo CGD regista índices de crescimento baixos e em muitos casos abaixo da média do sector, ou seja, apresenta fraco desempenho económico-financeiro.

No que respeita às variáveis relevantes do sistema bancário, os grupos CGD e BPI apresentam taxas de crescimento baixas e na maioria inferiores às médias do sector bancário.

De salientar ainda que a média do sector regista 5 rácios e 5 variáveis no top 3, bem como uma variável no top 2, o que reflecte que a generalidade dos bancos acompanha a tendência para a melhoria da eficiência do sector.

Para complementar a avaliação do desempenho dos principais grupos financeiros apresentam-se ainda outros indicadores de eficiência, de produtividade e de rentabilidade. Por outro lado, analisa-se a evolução dos custos com pessoal e comparam-se as variáveis endividamento (*Debt to Equity Ratio* igual a Passivo Total / Capital Próprio), custos financeiros e custo capital alheio (CMCA – Custo Médio do Capital Alheio), assim como a evolução dos impostos sobre lucros com a evolução dos proveitos e resultados líquidos entre 1992 e 2003. Todos os cálculos de suporte são apresentados no CD anexo ao trabalho no ficheiro “Grupos-Indicadores”.

Para além da avaliação do desempenho dos grupos financeiros comparativamente com o sector, pretende-se também verificar se a evolução destes grupos, após os processos de F&A, acompanhou as tendências e expectativas referidas na literatura

da concentração bancária, que constituem algumas das motivações para a concentração, nomeadamente: o aumento da eficiência, produtividade e rentabilidade aproveitando as sinergias; a redução dos custos com pessoal e dos custos financeiros (e do custo do capital) e poupança fiscal.

Os indicadores de eficiência considerados nesta análise são o rácio Custos de Estrutura / Activo e a comparação das variações do activo e proveitos de exploração com as variações dos custos de exploração. Os indicadores de produtividade apresentados são os seguintes rácios: Custos com Pessoal / Nº de Empregados, Activo / Nº de Empregados e Produto Bancário / Nº de Empregados. No que respeita à rentabilidade, foram considerados os rácios mais relevantes do sistema bancário para analisar este item: o ROE (*Return on Equity* = Resultados Líquidos / Capitais Próprios) e o ROA (*Return on Assets* = Resultados Líquidos / Activo). Para estes dois rácios serem mais rigorosos o ideal seria calcular o activo médio e o capital próprio médio para cada ano e para cada grupo financeiro, mas esses dados são muito difíceis de obter, de modo que optou-se pelos valores dos balanços consolidados.

QUADRO 48. TAXAS DE VARIAÇÃO MÉDIAS ANUAIS DOS INDICADORES FINANCEIROS DO SECTOR E DOS PRINCIPAIS GRUPOS FINANCEIROS NO PERÍODO 1992/2003

	GCGD	GBPSM (*)	GTOTTA (**)	GBES	GBPI	GBCP	SECTOR
Activo	10,5%	75,9%	10,3%	17,1%	20,4%	34,7%	13,5%
Proveitos de Exploração	11,6%	81,7%	55,0%	17,3%	14,5%	27,9%	8,3%
Custos de Exploração	11,4%	79,6%	64,4%	17,4%	12,5%	25,9%	7,5%
Custos com Pessoal	15,8%	64,6%	1,7%	12,1%	38,7%	30,1%	4,6%
Custos Financeiros	-15,7%	67,5%	37,3%	9,7%	34,5%	26,3%	1,9%
Impostos sobre lucros/Resultados Líquidos	0,01%	298,4%	-0,6%	17,8%	210,3%	3,3%	-4,6%
Impostos sobre lucros/Proveitos de Exploração	23,0%	385,8%	-40,5%	3,5%	175,2%	1,6%	-4,1%
CMCA	14,4%	-14,7%	23,4%	-6,3%	-3,9%	1,1%	-8,7%
Debt to Equity Ratio	25,2%	14,7%	-5,6%	13,7%	3,2%	19,6%	-1,0%
ROE	-1,8%	17,9%	15,2%	29,5%	10,3%	6,0%	-2,1%
ROA	43,6%	218,4%	20,8%	16,1%	42,9%	-0,9%	1,6%
Custos com Pessoal / Nº de Empregados	17,7%	23,5%	38,9%	18,2%	27,7%	14,6%	6,1%
Activo / Nº de Empregados	12,1%	35,1%	48,0%	23,4%	17,9%	15,4%	14,6%
Produto Bancário / Nº de Empregados	19,2%	30,7%	47,3%	26,9%	33,0%	10,0%	7,8%
Custos Estrutura / Activo	29,7%	3,8%	-7,4%	-1,8%	38,1%	2,0%	-7,0%

(*) Período de 1992 a 1999 (**) Período de 2000 a 2003 Elaborado pelo próprio

O desfasamento temporal entre os grupos BPSM e TOTTA, por um lado, e os restantes grupos financeiros cria algumas limitações nesta análise, mas havia que

considerar a totalidade dos grupos existentes neste período, excepto os que foram absorvidos na primeira metade da década de 90.

A EFICIÊNCIA

Sendo o argumento da melhoria da eficiência operacional e dos ganhos adicionais daí resultantes uma das principais razões invocadas *ex-ante* pelos gestores bancários para justificar as fusões e aquisições, importa verificar os factos *ex-post*.

Segundo Rhoades (1998), para avaliar a eficiência como uma das possíveis consequências das fusões bancárias, é importante distinguir entre as reduções de custos e as melhorias de eficiência, pois não são sinónimos. As diminuições de custos operativos podem resultar de reduções de pessoal, encerramento de sucursais, etc. No entanto, tais reduções de custos não implicam automaticamente melhorias de eficiência, uma vez que poderiam ser acompanhadas de uma redução de activos e de proveitos, representando simplesmente uma retracção da empresa em vez de um aumento da eficiência. Na opinião deste autor, o aumento da eficiência requer que os custos diminuam em maior proporção que os proveitos.

O que ocorreu na maioria dos principais grupos financeiros portugueses foi que a taxa de crescimento média anual dos custos de exploração foi ligeiramente inferior à taxa de crescimento média anual dos proveitos de exploração durante o período de 1992-2003. No entanto, no grupo BES os custos de exploração cresceram mais 0,1% que os proveitos e nos outros grupos financeiros a diferença entre as taxas médias de crescimento anual de proveitos e custos é pouco significativa: situa-se entre 0,2% e 2,1%.

No caso do grupo Totta / Santander regista até ineficiência a este nível, com os custos a crescerem anualmente mais 9,4% que os proveitos, embora só tenhamos registos dos últimos 4 anos. A média do sector financeiro regista a mesma tendência dos outros grupos financeiros neste período, com a taxa de crescimento média anual dos proveitos a aumentar mais 0,8% que os custos.

No que respeita à taxa de crescimento médio anual do Activo registam-se duas situações distintas nos grupos financeiros:

- Crescimento bastante superior (mais 5 a 7%) aos proveitos e custos de exploração (caso dos grupos BPI e BCP que acompanham também a tendência do sector financeiro, o que contraria a lógica da eficiência, segundo Rhoades, 1998);
- Crescimento inferior às taxas médias de acréscimo anual de custos e proveitos, no caso dos restantes grupos financeiros.

De assinalar que os acréscimos de proveitos e custos de exploração dos grupos financeiros registam valores bastante mais elevados que os da média sectorial.

Do que foi referido relativamente às taxas de crescimento médias do Activo e dos custos e proveitos de exploração dos principais grupos financeiros portugueses, conclui-se que relativamente à eficiência operativa destes grupos, na sequência das operações de fusão e aquisição que concretizaram, o seu nível de eficiência baixou no período em análise.

Um outro indicador que traduz, de certa forma, a eficiência da organização é o rácio Custos de Estrutura / Activo, que registou um decréscimo, em termos de variação média anual, no sector financeiro em geral e nos grupos BES e Totta / Santander. Os grupos CGD e BPI registaram um incremento elevado neste rácio e os grupos BCP e BPSM apresentaram também um acréscimo, mas pouco significativo.

A banca portuguesa soube aproveitar as vantagens da rápida e intensa difusão de novas tecnologias e sistemas de informação, tornando-se mais moderna e competitiva. No entanto, apesar da evolução tecnológica que se fez sentir e que, à partida, apresentaria um elevado potencial para a redução dos custos fixos, um dos principais problemas dos bancos, não se pode confirmar o incremento da eficiência dos grupos financeiros na sequência das operações de concentração. Conclui-se que a eficiência não aumentou após as fusões e aquisições.

A realização de algumas fusões e aquisições potenciou pouco ou nenhum valor, mas o mercado tem tendência a punir estas operações.

A PRODUTIVIDADE

Os indicadores de produtividade – Custos com Pessoal / Nº de Empregados, Activo / Nº de Empregados e Produto Bancário / Nº de Empregados – registaram acréscimos

anuais significativos neste período. Ficou confirmado que a concentração bancária em Portugal conduziu a acréscimos significativos de produtividade.

A RENTABILIDADE (ROE e ROA)

A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) sofreu um incremento considerável neste período nos grupos financeiros, excepto no GCGD que registou um ligeiro decréscimo, acompanhando a evolução do sector financeiro.

A rentabilidade do Activo (ROA) aumentou bastante nos últimos 12 anos nos grupos financeiros, excepto no grupo BCP.

OS CUSTOS COM PESSOAL

Quanto aos custos com pessoal, apesar dos elevados despedimentos que ocorreram no sector financeiro, sofreram acréscimos significativos, e até superiores às taxas de incremento dos proveitos e custos de exploração nos casos dos grupos BCP, BPI e CGD; nos grupos BPI e CGD a taxa de crescimento média anual dos custos com pessoal ultrapassou a taxa de incremento média anual do Activo.

Nos restantes grupos financeiros (BES, Totta / Santander e BPSM) a evolução dos custos com pessoal acompanhou a média do sector com uma taxa inferior à taxa de crescimento do Activo e dos proveitos de exploração.

Não se registou em nenhum grupo financeiro uma redução de custos com pessoal devido a efeitos sinérgicos ou melhorias de eficiência, embora o número de trabalhadores por balcão tivesse baixado significativamente. Esta evolução dos custos com pessoal contraria também eventuais sinergias subjacentes à realização de operações de concentração e que estão na base das motivações dos gestores que as promovem. Como limitação desta análise, pode-se referir que os valores apresentados não foram deflacionados, embora também não tenham sido deflacionados os custos e os proveitos, rubricas com as quais foram comparados, nem as rubricas do activo e do passivo.

OS IMPOSTOS SOBRE LUCROS

No que respeita aos impostos sobre os lucros, regista-se a nível sectorial uma redução do seu peso (em termos de variação média anual) nos proveitos de exploração e nos resultados líquidos. No entanto, na generalidade dos grupos financeiros não se detectam benefícios fiscais obtidos neste período, resultantes da redução de impostos a pagar; regista-se, pelo contrário, um incremento do peso dos impostos nos resultados líquidos e nos proveitos.

A única excepção é o grupo Totta / Santander onde ocorreu um decréscimo percentual dos impostos sobre lucros. Há também a assinalar o grupo BCP em que o incremento percentual dos impostos foi reduzido (3,3% e 1,6%) e o grupo CGD com um acréscimo médio anual de 0,01% no peso dos impostos nos resultados líquidos.

Não se pode, portanto, concluir que a concentração bancária incrementa as economias fiscais.

O ENDIVIDAMENTO, CUSTOS FINANCEIROS E CUSTO DO CAPITAL ALHEIO

O endividamento, que a nível sectorial tende a decrescer ligeiramente, sofre um significativo incremento em todos os grupos financeiros, excepto no grupo Totta / Santander, embora o incremento no grupo GPI seja reduzido. Este incremento das dívidas dos grupos financeiros implica uma redução da capacidade de endividamento o que contraria as teorias da concentração bancária a nível das sinergias financeiras.

Em relação aos custos financeiros, apenas o grupo CGD apresentou uma significativa redução em termos médios anuais. Todos os outros grupos registaram incrementos significativos nos encargos financeiros suportados com o crédito a uma taxa superior à média sectorial, o que contraria a hipótese de os grandes conglomerados financeiros verem reduzidos os custos financeiros devido ao acesso mais facilitado ao mercado de capitais.

Em relação ao custo médio do capital alheio, a tendência do sector financeiro nos últimos 12 anos foi no sentido de uma redução média anual de 8,7%, mas só 3 grupos financeiros acompanharam esta descida (GBPSM, GBES e GBPI); os restantes grupos financeiros apresentaram um acréscimo no custo do capital alheio, embora o

GBCP tenha apresentado um reduzido aumento (1,1%). Não se pode, portanto, concluir que a concentração bancária conduz a uma redução do custo médio do capital alheio.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para além do período relativamente curto em que a avaliação é feita e à proximidade da ocorrência das operações de concentração, cujos efeitos só são visíveis a longo prazo (embora a eventualidade de ocorrência de mais operações venha a complicar ainda mais as análises posteriores), há que sublinhar outras limitações:

- Os dados anteriores à concentração poderão estar já deturpados com vista à preparação económico-financeira das operações de concentração, para além das manipulações das contas que são praticadas pelas empresas no final do exercício económico;
- Ao se analisarem os efeitos da concentração bancária, não se entra em linha de conta com uma estimativa da evolução das instituições na hipótese de não se verificarem concentrações;
- Existem grandes diferenças de cotação dos títulos nos vários mercados bolsistas, de modo que a sua evolução não pode ser considerada na análise dos efeitos da concentração bancária;
 - Utilização de dados contabilísticos baseados em custos históricos;
 - Possibilidade de manipulação dos elementos contabilísticos a nível de:
 - . Políticas de amortizações e provisões
 - . Critérios de valorização das existências
 - . Diferimentos de custos e proveitos
- Existência de transacções intra-grupo que criam dificuldades na avaliação dos efeitos da concentração;
- O Plano de Contas do Sistema Bancário só foi adoptado em 1990 e as Contas Consolidadas só começaram a ser elaboradas em 1992, o que implica «problemas inultrapassáveis de comparabilidade estatística» (Barata, 1995);
- Não coincidência do universo das instituições considerado em cada ano.

Papelu e Ruback (1992, pp.136) reconhecem que os dados contabilísticos são medidas imperfeitas da *performance* económica e podem afectar as decisões da gestão, pelo que utilizam algumas variações para mitigar possíveis erros da utilização de dados contabilísticos.

Rappaport (1995), refere que os métodos contabilísticos provocam a distorção da realidade. Para Opler e Weston (1993) e Makar, Pervaiz e Pearson (2000), os dados contabilísticos são susceptíveis de manipulação, não podendo apresentar-se como medida directa dos ganhos resultantes da realização das operações de fusão e aquisição.

Considerando as limitações apontadas, tem que se aceitar com alguma reserva os resultados obtidos e as conclusões. Há que reconhecer que poderão ser provisórias e não conclusivas. Estas considerações apontam, portanto, para eventuais dúvidas quanto a uma satisfatória compreensão do fenómeno complexo que é a concentração bancária, apesar de vários analistas se terem debruçado sobre este tema e a terem analisado sob várias perspectivas.

6. CONCLUSÕES

As medidas estatísticas de concentração calculadas apontam para um aumento significativo do grau de concentração bancária na década de 90 para as variáveis analisadas e para todos os índices, à excepção do índice R_{5-10} , uma vez que a concentração bancária foi feita em grande medida pelos 5 maiores grupos financeiros.

Apesar do crescimento geral do nível de concentração bancária na década de 90, verificam-se algumas oscilações pontuais com avanços e recuos em determinados anos. Os valores de concentração mais elevados são atingidos pela maioria dos índices em 1999 (e nalguns casos em 1995 e 1996), no que se refere ao Activo e Créditos sobre Clientes, com excepção do índice C_e , o que aponta para um grau de concentração máximo em 1990.

Na generalidade dos índices, a concentração é mais elevada a nível da variável Recursos Captados, aproximando-se os índices de concentração do Activo aos do

Crédito sobre Clientes. No entanto, as taxas de crescimento médio anual neste período são mais elevadas nestas duas variáveis.

A concentração bancária tende a reduzir-se ligeiramente de 2000 a 2003, o que reflecte um aumento das quotas de mercado dos pequenos bancos.

Da análise da evolução dos principais grupos financeiros conclui-se que o grupo BCP se destaca dos outros grupos financeiros na década de 90, apresentando indicadores de estrutura e de eficiência, em geral, mais elevados, logo seguido do grupo BES que se destaca pelo bom desempenho em termos de produtividade. No entanto, esta análise não permite tirar conclusões definitivas sobre o sucesso das operações de concentração, uma vez que a generalidade dos indicadores sofrem um incremento após as fusões e aquisições (caso dos grupos BCP, BPSM e BPI) e rapidamente oscilam para índices bastante mais baixos e até, em alguns casos, inferiores à média do sector bancário.

Na maioria dos rácios e variáveis relevantes do sistema financeiro calculadas, o incremento médio dos grupos financeiros foi superior ao do sector de 1992 para 2003, embora em alguns rácios tenha sido ligeiramente inferior. Desta análise poder-se-ia concluir que os grupos financeiros tiveram, na generalidade, uma boa *performance* pós - fusões e aquisições. Mas por outro lado, quando se efectua uma análise idêntica para cada um dos grupos financeiros conclui-se que enquanto os grupos BCP e BES registaram uma evolução bastante favorável, nos casos dos grupos BPI e CGD o desempenho não é satisfatório. Estes grupos perderam quotas de mercado ao longo do período em análise e apresentaram indicadores de desempenho fracos e nalguns casos inferiores à média sectorial.

As economias de escala e de gama, que constituíam, à partida, objectivos estratégicos a atingir pelos conglomerados financeiros e que influenciaram as concentrações, não podem ser confirmadas nesta análise. No entanto, a ocorrerem essas sinergias elas teriam, certamente, reflexos num maior desempenho económico-financeiro de todos grupos financeiros.

Apesar da evolução tecnológica que se fez sentir e que, à partida, apresentaria um elevado potencial para a redução dos custos fixos, um dos principais problemas dos

bancos, não se pode confirmar o incremento da eficiência dos grupos financeiros na sequência das operações de concentração. Aliás, comparando os incrementos de proveitos e custos de exploração e do Activo dos grupos financeiros e do sector entre 1992 e 2003 conclui-se que a eficiência não aumentou após as fusões e aquisições.

Embora o número de trabalhadores por balcão tenha baixado significativamente nos grupos financeiros, não se registou uma redução dos custos com pessoal, como seria de esperar.

Não se pode concluir que a concentração bancária contribua para o incremento das economias fiscais.

A nível da produtividade e da rentabilidade os grupos financeiros registaram incrementos significativos após as fusões e aquisições.

Verificou-se um incremento do endividamento nos grupos financeiros, apesar de no sector tender a decrescer, com o consequente aumento dos encargos financeiros. Também não se pode concluir que a concentração bancária conduza a uma redução do custo médio do capital alheio.

Como pistas para futuras investigações, seria interessante para complementar este trabalho analisar as eventuais sinergias ocorridas na banca durante a década de 90, principalmente as economias de escala e as economias de gama, e a sua influência na eficiência no sistema financeiro.

7. BIBLIOGRAFIA

- Acin, J.A. (1994), " El Proceso de Concentracion de Bancos y Cajas de Ahorros en España", *Papeles de Economía Española*, 1994, nº 58, pag. 88-104.
- Allen, F. e D. Gale (2000), " Financial Contagion ", *Journal of Political Economy*, 108, pp. 1-33.
- Almeida, A. (1994), " As Privatizações e a Banca 90/99 ", *Visão Estratégica*, pp. 14-18.
- Almeida, A. (1994), " Economias de Escala e de Gama na Banca Comercial Portuguesa ", *3º Encontro Nacional de Economia Industrial*, Porto, 1994.
- Antunes, P. E. (1999), " Concentração Bancária ", *Inforbanca*, Nº 41, Abril – Junho, Instituto de Formação Bancária.
- Barata J.M. (1993), " O Sector Bancário em Portugal: Evolução e Análise Estratégica (1986 - 1992) ", *Revista da Banca*, nº 33, pp. 17-59.
- Barata, J. M. (1995), *Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*, Tese de Doutoramento, ISEG.
- Barros, J. e M. Júnior (1997), " Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil ", Brasília, *Política Comparada*, Maio – Agosto 1997, ano I, Vol. I, nº 2, pp. 112.
- Barros, P.P. (1994), " Multimarket Competition in Banking, With Application to Portugal ", *Working Paper nº 215*, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Barros, P.P. (1995), " Post-Entry Expansion in Banking – The Case of Portugal ", *Working Paper nº 242*, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Barros, P.P. e A. N. Leite (1994), " Conduct and Competition in Portuguese. Comercial Banking ", *3º Encontro Nacional de Economia Industrial*, Porto.
- Barros, P.P. e P.S. Pinho (1995), " Uma Análise de Sobrevivência " em *Estudos sobre o Sistema Bancário Português*, Edição Banco Mello, pp. 7-28.
- Beleza, M. (1999), " Sistema Financeiro Português: a Consolidação? ", *Anuário da Economia Portuguesa – 1999*, pag.108-110.
- Belaisch, A., L. Kodres, J. Levy, et al. (2001), "Euro-area banking at the crossroad", *IMF Working Paper*, WP 01/28.
- Benston, G, W. Hunter e L. Wall (1995), " Motivations for Banks Merger and Acquisitions: Enhancing the Deposit Insurance Put Options Versus Earning Diversifications ", *Journal of Money Credit Banking*, Vol. 27, nº 3.
- Bento, P. (1998), *Concentração Bancária*, Dissertação para obtenção do grau de mestre, ISCTE, Lisboa.

Berger, A. N., (1995), " The Profit –Structure Relationships in Banking – Tests of Market-Power and Efficient-Structure Hypothesis ", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 27, pp. 404-431.

Berger, A. N., (1999), " What Explains the Dramatic Changes in Cost and Profit Performance of the U.S. Banking Industry? ", *Policy Paper*, Board of Governors of the Federal Reserve System.

Berger, A.N. e D.B. Humphrey (1991), " The Dominance of Inefficiencies Over Scale and Product Mix Economies in Banking ", *Journal of Monetary Economics*, 28, pp.117-148.

Berger, A.N., G.A. Hanweck e D.B. Humphrey (1987), " Comparative Viability in Banking. Scale, Scope and Product Mix Economies ", *Journal of Monetary Economics*, 20, pp. 500-520.

Berger, A.N., Hannan, H. Timoty (1989), " The Price. Concentration Relationship in Banking ", *Review of Economics and Statistics*, 71, pp.291-299.

Berger, A. N., W. Hunter e T. Stephen, (1993)," The Efficiency of Financial Institutions: A Review and Preview of Research Past, Present and Future ", *Journal of Banking and Finance*, April 1993, pp. 221-250.

Berger, A. N., A. Kayap e J. Scalise (1995), " The Transformation of the US Banking Industry: What a Long, Strange Trip it's Been", *Brooking Paper on Economic Activity*, V.2, pp.55-218.

Berger, A.N. e D.B. Humphrey (1992), " Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defense ", *Antitrust Bulletin* 37, pp. 541-600.

Berger, A.N. e D.B. Humphrey (1997), " Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Direccions for Future Research ", *European Journal of Operational Research*, 98, pp.175-212.

Berger, A., R. Demsetz e P. Strahan (1999), " The Consolidation of The Financial Services Industry: Causes, Consequences and Implications for the Future ", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 23, pp. 135-194.

Berger, A., R. DeYoung, H. Genay e G. Udell (2000), " Efficiency Barriers to Consolidation of European Financial Services Industry ", *European Financial Management*, 7(1), March, pp. 117-130.

Berger, A., R. DeYoung, H.Genay e G. Udell (2001), " Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance ", *Brookings-Wharton Papers on Financial Service*, Vol. 3.

Berger, A.N., A. Saunders, J. Scalise e G. Udell (1998), " The Effects of Bank Mergers and Acquisitions on Small Business Lending ", *Journal of Financial Economics*, 50, pp. 187-229.

Bikker, J. e K. Haaf (2002),"Competition, Concentration and their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry", *Journal f Banking and Finance*, 26, pp. 2191-2214.

Blommestein, H.J. (1995), " Structural Changes in Financial Markets: Overview of Trends and Prospects ", in *The New Financial Landscape: Forces Shaping the Revolution in banking, Risk Management and Capital Markets*, pp. 49- 95, OECD.

Boissieu, C. (1986), " Quelques Reflexions sur l'Analyse Economique des Innovations Financières ", *Economie Appliquée*, 34(3), pp.58-239.

Borges, M. (1994), *O Sector Bancário Português: Evolução Recente, Grupos Estratégicos e Perspectivas Futuras*, Tese de Mestrado, UTL – ISEG, Lisboa.

Burdisso, T e L. D'Amato (1999), " Prudencial Regulations, Reestructuring and Competition: The Case of the Argentine Banking Industry ", *Banco Central da República de Argentina*.

Brynjolfsson, E. e L. Hitt, (1998), " Beyond the Productivity Paradox ", *Communication of the ACM*, 41, 8 August 1998.

Canals, J. (1997), *Universal Banking – International Comparisons and Theoretical Perspectives*, Oxford: Clarendon Press.

Canhoto, A. (1996), *Technical Efficiency in Portuguese Banking Sector: a Non – Parametric Approach*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Canhoto, A. (1999), *Efficiency and Competition in Portuguese Banking: an Empirical Investigation*, Tese de Doutoramento, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Lisboa.

Canhoto, A. e J. Dermine (2000), *A Non-Parametric Evaluation of Bank Efficiency in Portugal – New vs Old Banks*, Universidade Católica Portuguesa.

Capron, L. (2000), *Aquisições Horizontais: Benefícios e Riscos*, O Domínio da Estratégia, Diário Económico / Financial Times (editores), nº 9, pp. 141-144.

Carmoy, H. (1990), *Global Banking Strategy – Financial Markets and Industry Decay*, Cambridge: Basil Blackwell.

Carrasco, J.C. (1996), *Concentración del Sistema Bancario Español en el Periodo 1980-1995* Madrid, Banco de España.

Casu, B.e C, Girardone (2001), *Efficiency of Large Banks in the Single European Market*, Middlesex University Business School.

Clark, J. A. (1988), " Economies of Scale and Scope at the Depositary Financial Institutions: a Review of the Literature ", *Economic Review*, Federal Reserve, Bank of Kansas City, pp. 16-33.

Clarke, G., R. Cull, L. D'Amato e A. Molinari (1999), " The Effect of Foreign Entry on Argentina's Domestic Banking Sector ", Washington, D.C.: *World Bank Policy Research Working Paper*, n. 2158.

Comissão Europeia (2000), " Economic Growth in the EU: Is a New Pattern Emerging? ", *European Economy*, nº 71, November, pp. 91-154.

Cook, W.P. (1987), "Centros Financeiros Internacionais – as Autoridades Perante a Desregulamentação e a Supervisão", *Revista da Banca*, Associação Portuguesa de Bancos.

Copeland, T., T. Coller e J. Murrin (1995), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley.

Dale, R. (1996), *Risk and Regulation in Global Securities Markets*, New York: John Wiley & Sons.

Davenport, T.H. (1998), *Ecologia da Informação: Porque Só a Tecnologia Não Basta Para o Sucesso na Era da Informação*, São Paulo, Futura.

Davenport, T.H. e Prusak, L.(1998), *Conhecimento Empresarial: Como as Empresas Gerenciam o Seu Capital Intelectual*, Rio de Janeiro: Campus

DeLong, G.L. (2001), "Stockholder Gains from Focusing Versus Diversifying Bank Mergers", *Journal of Financial Economics*, 59, pp. 221-252.

Dermine, J. (1999), "A Actividade Bancária e o Euro. Algumas Questões Estratégicas", Instituto de Formação Bancária, Portugal.

Dermine, J. (1999), "The Economics of Bank Mergers in European Union, a Review of the Public Policy Issues", *INSEAD*, May.

Dermine, J. (2002), "European Banking: Past, Present and Future", *Paper presented at the Second Central Banking Conference ECB*, PP. 24-25, October.

Deveraj, S. e R. Kohli (2000), "Information Technology Payoff in the Health-Care Industry: a Longitudinal Study", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, nº 4, Spring 2000.

Diamond, D. (1991), "Monitoring and Reputation: the Choice Between Banks Loan and Directly Placed Debt", *Journal of Political Economy*, 97, pp. 828-862.

Diamond, D. (1997), "Liquidity Banks and Markerts", *Journal of Political Economy*, 105, pp. 928-956.

Diamond, D. e R. Rajan (2000), "A Theory of Bank Capital", *Journal of Finance*, 55, pp. 2431-2465.

Diamond, D. e R. Rajan (2001), "Liquidity Risk, Liquidity Creation and Financial Fragility, a Theory of Banking", *Journal of Political Economy*, 109, pp.287-327.

Drucker, P. (1995), "The Information Executives Truly Needs", *Harvard Business Review*, Vol.73, issue 1, pp.54-63, Jan. 95.

Drucker, P. (1998), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol.76, issue 6, pp. 149-156, Nov./Dec.98.

Edwards, F.R. e F.S. Mishkin (1995), "The Decline of Tradicional Banking: Implications for Financial Stability and Regulatory Policy", *Economic Police Review*, Federal Reserve Bank of New York, issue, pp. 27-45.

- Fama, E.F. (1980), " Agency Problems and the Theory of Firm ", *Journal of Political Economy*, Chicago: University of Chicago, V.8, Nº 2, pp. 288-307, April.
- Ferreira, J.P. (1993), *Os Bancos e a Concorrência*, Lisboa, Direcção-Geral de Concorrência e Preços.
- Firth, M. (1980), " Takeovers Shareholders Returns, and the Theory of Firm ", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Campaign: University of Illinois, V. 94, Nº 2, pp. 235-260, Mar.
- Fluck, Z. e A. Lynch (1998)," Why Do Firms Merge an Then Divest: a Theory of Financial Synergy", October 8, *Working Paper Series 1998*, New York University.
- GAFEEP, Gabinete para a Análise do Financiamento do Estado e das Empresas Públicas, (1995) "Reforço da Eficiência da Economia Nacional e da Estrutura Empresarial ", in *Privatizações em Portugal uma Reforma Estrutural*, Lisboa, Ministério das Finanças, pp. 165-216.
- Gardener, E. (1988), " Structural and Strategic Consequences of Financial Conglomeration ", *Research Papers in Banking and Finance*, Bangor, Institute of European Finance, pp.22.
- Gardener, E. (1995), " The Future of Tradicional Banking ", Institute of European Finance, University of Wales, Bangor; Documento apresentado na *Conferência Anual da European Association of University Teachers on Banking and Finance*, Alicante.
- Gardener, E., B. Howeroft e J. Williams (1999), " The New Retail Banking Revolution ", *The Service Industries Journal*, 19(2), pp.83-100.
- Ghemawat, (2000), *A Estratégia e os Cenários de Negócios*, Bookman, Porto Alegre.
- Ghemawat, (2002), " Estamos a Assistir ao Triunfo da Esperança Sobre a Experiência ", *Semanário Económico*, 8 de Fevereiro.
- Goldberg, L. G. e A. Rai (1996), " The Structure Performance Relationship for European Banking ", *Journal of Banking and Finance*, nº 20, pp. 745-771.
- Goldberg, L. G., B. G. Dages e D. Kinney (2000), " Foreign and Domestic Bank Participation in Emerging Markets ": lessons from *Mexico and Argentina National Bureau of Economic Research*, NBER Working Papers, n. 7714.
- Gonçalves, J. (1999), " O Problema da Dimensão das Instituições Financeiras ", *Anuário da Economia Portuguesa - 1999*, pp. 113-118.
- Gonçalves, J., (2000), " O Passado e o Futuro do Grupo BCP ", *Revista Inforbanca* nº 45, pp. 11-16.
- Gort, M. (1969), " An Economic Disturbance Theory of Mergers ", *The Quarterly Journal of Economics*, [S.1.: s.n.] V. 83, Nº 4, pp. 624-642, November.
- Granado, J. (1994),"O Negócio Financeiro e a Evolução das T.I.", *Revista da Banca*, nº 31, Julho / Setembro, pp.47-63.

Grover, V. e T.H. Davenport (2001), " General Perspective on Knowledge Management: Fostering a Research ", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, issue 1, pp.5-22, Summer 2001.

Group of Ten (2001), " Report on Consolidation in the Financial Sector ", *Bank for International Settlements*.

Group of Thirty (1993), *Derivatives: Practices and Principles*. Global Derivatives Study Group, New York.

Hall, M. e N. Tideman (1967), " Measures of Concentration ", *Journal of American Statistical Association*, Vol.62, pp. 179-198.

Healey, P, K. Papelu e R. Rubak (1992), "Does Corporate Performance Improve after Mergers? *Journal of Financial Economics*, 31, pp. 135-175.

Herfindhal, O.C. (1950), *Concentration in U.S. Steel Industry*, Columbia University, unpublished doctoral tesis.

Hirschman, Albert (1964), "The Paternity of an Index", *American Economic Review*, Vol.5

Hitt, L. e E. Brynjolfsson (1993), " Paradox Cost? Firm – Level Evidence of Hight Returns to Information Systems Spending ", *Management Science*, April 1993.

Hitt, L. e E. Brynjolfsson (1994), " Creating Value and Destroying Profits? Tree Measures of Information Technology's Contributions ", *Proceedings of Fifteenth International Conference on Information Systems*, [http //ccs.mit.edu/ccswp183.html](http://ccs.mit.edu/ccswp183.html).

Ho, T.S.Y. e A. Saunders (1981), " The Determinants of Bank Interest Margins: Theory and Empirical Evidence ", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 16, pp. 581-600.

Holmstrom, B. E J. Roberts (1998), "The Boundaries of Firm Revisited ", *Journal of Economics Perspectives*, 12, 4, 73-79.

Hubbard, R.G. e D. Palia (1999), "A Reexamination of the Conglomerate Merger Wave in the 1960s: An Internal Capital Markets View ", *Journal of Finance*, 54, pp.1131-1152.

Jacquemin, A. (1984), *Economia Industrial Europeia*, Biblioteca de Estudos Económicos, 1ª Edição, Lisboa, Edições 70, pp. 384.

Jacquemin, A. (1990), " Horizontal Concentration and European Merger Policy ", *European Economic Review*, Holland, Elsevier Science Publication B.V., nº 34, Maio, pp.530-50.

Jacquemin, A. (1993), " The International Dimension of European Competition Policy ", *Journal of Common Market Studies*, 31, pp. 91-101.

Jarrel, K.A., R.C. Dietrich e P.S. Perlman (1988), " The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980 ", *Journal of Economic Perspectives*, 2, pp. 49-68.

Jensen, M.C. e W. Meckling (1976), " Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure ", *Journal of Finance Economic*, pp. 305-360.

Jensen, M.C. (1986), " Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Financ and Take-Over ", *American Economic Review*, Nashville: American Economic Association, V.76, Nº 2, pp. 323-329, May.

Jensen, M.C. (1988), " Takeovers: Their Causes and Consequences ", *Journal of Economic Perspectives*, 2, pp. 21-48.

Karnani, A. (2000), "Generic Competitive Strategies: An Analytical Strategies Approach", *Strategic Management Journal*, 5 (4), pp. 280-367.

Kim, E.H. e V. Singal (1993), " Mergers and Market Power: Evidence from the Airline Industry ", *American Economic Review*, Vol. 83, nº 3, pp. 549-569.

Kock, T. e McDonald, S. (2000), "Bank Management, 4 th edition, Bank Mergers and Acquisitions – Chapter 22, Harcourt, Inc.

Koguchi, K. (1993), " La Formación de Conglomerats Financiers ", *OECD Publications*, Paris, OCDE, pp. 7-68.

Koguchi, K. (1993), " Les Conglomerats Financiers ", *L'Observateur de l'OCDE*, Paris, OCDE, Nº 183, Agosto/Setembro, pp. 18-21.

Kovacevic, A. e N. Majluf (1983), " Six Stages of IT Strategy Management ", *Sloan Management Review*, Vol. 34, nº 4, pp. 77-87.

Kroszner, R. S.(2000), " The Economics and Politics of Financial Modernization ", *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 25-37 Outubro.

Lambert, T, J. Le Cacheux, e A. Mahuet, (1997), " L'Épidemie de Crises Bancaires dans les Pays de l'OCDE ", *Revue de l'OFCE – Observations et Diagnostics Économiques*, Paris, nº 61, Abril, pp. 93-138.

Leite, A.N. (1996), " Concentração Bancária – um Comentário ", *Ciclo de Conferências: O Sistema Financeiro Português - 1996*, Universidade Autónoma de Lisboa, pp. 6.

Leite, A.N. e A. Mexia, (1992), " The Pattern of Banking Liberalization in Portugal : 1984-1990 ", *Working Paper nº 187*, Universidade Nova de Lisboa.

Levine, R. (1996), *Foreign Banks, Finantial Development, and Economic Growth*, in Claude, E. B. (Ed.), *International Financial Markets*, AEI Press, Washington, DC.

Levine, R. (1997), " Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda ", *Journal of Economic Literature*, v. 35, n. 2, pp. 688-726, June 1997.

Levine, R. (2000), " Bank Concentration: Chile and International Comparisons ", *Banco Central de Chile, Documento de Trabajo Nº 62*, Enero 2000.

Levine, R. (2000), " Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which Is Better? ", *Mimeo University of Minnesota*

Lopes, C. (2000), " A Concentração no Sector Bancário Português na Década de 90: os Efeitos Sobre a Eficiência ", Tese de mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- Lopes, J.S. (1996), " Políticas Económicas, 1960/1995 ", *Cadernos do Público*, Jornal Público, pp. 72.
- Manne, H.G. (1965), " Mergers ad Markets for Corporate Control ", *Journal of Political Economy*, Chicago: University of Chicago, V. 3, Nº 2, pp. 110-120, April.
- Marion, F. (1996), " Banques Americaines: Concentracion Acelere ", *Banque nº 571*, Juin, pp. 62-65.
- Marois, B. (1999), " L'Avenir du Secteur Bancaire Européen ", *Banquemagazine* nº 608, Novembre.
- Martin, F. (1995), " Concurrence Bancaire, Jeux Séquenciels et Informations Incomplètes ", *Revue Économique*, Vol. 46, nº2, pp. 301-324.
- Maselli, J. (2000), " Banks Face Big IT Demands ", *InformationWeek. Com*, September 2000.
- Matos, P. V. (1994), *Fusões & Aquisições: Tipos, Motivações e Efeitos. Uma Aplicação ao Caso da Fusão da FPVA com a Cerexport*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, Lisboa, UNL – Faculdade de Economia, pp. 237.
- Mayer, C. e I. Alexander (1990), " Banks and Securities Market Corporate Financing in Germany and United Kingdon ", *Journal of the Japanese and International Economies*, 4, pp. 450-475.
- McFarlan, F.W. (1982), " Portfolio Approach To Information Systems ", *Harvard Business Review* 59, 5, September – October, pp. 142-150.
- McFarlan, F.W. (1984), " Information Technology Changes The Way You Compute ", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 98-103.
- McFarlan, F.W., J.L. McKenney e P. Pyburn (1982), " The Information Archipelago – Plotting a Course ", *Harvard Business Review* 61, 1, Jan.-Febr., pp. 145-155.
- Mendes, V.(1990), *The Portuguese Banking Industry in 1965-88. Analysis of Scale and Scope Economies*, Tese de Doutoramento, Universidade de Carolina do Sul.
- Mendes, V. (1991), " Scale and Scope Economies in Portugal Comercial Banking: The Years 1965-88 ", *Economia*, 15, 3, 1991 pp. 453-490.
- Mendes, V. (1994), " Eficiência Produtiva no Sector Bancário Português: Aplicação do Método DEA aos Anos 1990-92 ", *Working Paper*, 3º Encontro de Economia Industrial, Porto.
- Mendes, V. e J. Rebelo (1997), "Progresso Tecnológico no Sector Bancário Português: 1990-1995", *Revista da Banca*, 42, pp. 5-22.
- Mendes, V. e J. Rebelo (1999), "Productive Efficiency, Technological Change and Productivity in the Portuguese Banking Industry: The Years 1990-1995", *Applied Financial Economics* 9, 523-521.
- Mercier, P. (2000), " E-Business – Passer d'un Concept à une Realité ", *Banquemagazine* nº 615, Junho 2000, pp.48.

Meyers, S. C. e N. S. Majluf (1984), " Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Informations Investors Do Not Have ", *Journal of Finance Economics*, 13, pp. 187-222, Junho 1984.

Mishkin, F. S. (2004), " Central Bank Transparency So Too Far? ", *RBA Annual Conference Volume 2004-04 Reserve Bank Australia, NBER Working Papers 10829, National Bureau of Economic Research, Inc.*

Morck, R. e B. Young (2000), " Quando as Sinergias Criam Valor Real ", O Domínio da Estratégia, Diário Económico / Financial Times (editores) nº 9, pp. 137-140.

Mueller, D.C. (1969), " A Theory of Coglomerate Mergers ", *Quarterly Journal of Economics*, [S.1.: s.n.], V. 83, Nº 4, pp. 643-660, November.

Mueller, D.C. (1986), *Profits in Long Run*, Cambridge: Cambridge University Press.

Muldur, U.(2001), " Is Capital Optimaly Allocated in the Overall Process of European Innovation? ", *Revue D'Economie Industrielle*, Nº 94, pp.115-153.

Muldur, U. e M. Sassenou (1989), " Structure des Couts et Efficacit des Banques Françaises ", *Analyse Financire*, 4 ime trimestre, pp. 46-59.

Nolan, R. (1973), " Managing Computer Resource: a Stage Hipotesis ", *Comunication of the ACM*, Vol. 16, nº 7, pp. 399-405.

Nolan, R. e D. Croson (1995), *Creative Destruction*, Bston: Harvard Business Press.

Noyer, C. (2000), "The Euro and Banking Sector ", *European Center for Financial Services*.

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development (2002), *The Measurement of Scientific and Technological Activities*, Manual de Frascati.

Osório, A.H., (2000), " A Dimensão do Sistema Financeiro Português ", *Anuário da Economia Portuguesa - 2000*, pag.123 – 128.

Pinho, P.S. (1994), *Essays on Banking*, Tese de Doutoramento, City University Business School.

Pinho, P. S. (1995), " Uma Análise das Tendências Actuais da Banca Europeia ", *Revista da Banca*, Associao Portuguesa de Bancos, Abril / Junho, pp. 5-24.

Pinho, P.S. (1995), " Economias de Escala e Eficiência Produtiva na Banca Portuguesa: uma Revisão de Literatura ", em *Estudos sobre o Sistema Bancário Português*, Edio Banco Mello, pp.33-51.

Porter , M. E. e E. Millar (1985), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, Lda, traduo de Elisabeth Maria Pinho Braga, Rio de Janeiro.

Porter, M. E. e E. Millar (2000), " How Information Gives You Competitive Advantage ", *Journal of Finance*, Harvard.

- Prahalad, C. E. G. Hamel (1990), "The Core Competence of Corporation", *Harvard Business Review* (May-June), pp. 79-81
- Ravenscraft, D. J. e F.M. Scherer (1987-a), *Mergers, Sell-Offs and Economic Efficiency*, Washington DC: The Brookings Institution.
- Ravenscraft, D. J. e F.M. Scherer (1987-b), "Life After Take-Over", *Journal of Industrial Economics*, 36, pp. 147-156.
- Ravenscraft, D. J. e F.M. Scherer (1989), "The Profitability of Mergers", *International Journal of Industrial Organization*, 7, pp. 117-131.
- Rebelo, J. e V. Mendes (2000), *Malquist Indices of Productivity Change in Portuguese Banking: The Deregulation Period*, mimeo, FEP / UTAD, Março 2000.
- Relatório da OCDE de 1999, *OECD Economics Surveys: Portugal*.
- Revel, J.R. (1987), "Tamaño y Papel de los Grandes Bancos", *Boletim de Estudios Económicos*, 42, 132, pp. 553-559.
- Rhoades, S. (1994), "A Summary of Merger Performance Studies in Banking, 1980-1993, and an Assessment of the Operating Performance and Event Studies Methodologies", Federal Reserve Board, *Staff Study* 167.
- Rhoades, S. (1998), "The Efficiency Effects of Bank Mergers: An Overview of Case Studies of Nine Mergers", *Journal of Banking and Finance*, 22 (3), pp. 273-291.
- Rodrigues, V. (1993), *Fusões, Intervenção Pública e Mercado pelo Controlo de Empresas*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre, Porto, pp. 133.
- Roll, R. (1986), "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business*, Chicago: University of Chicago, V. 59, Nº 2, Part 1, pp. 197-216, April.
- Ross, S. A., R.W. Westerfield e J.F. Jaffe (1990), *Corporate Finance*, Second Edition, Boston, Irvin, pp. 808.
- Salgado, R.E. (1995), "Produtividade e Estratégias Interbancárias", *Revista da Banca*, Nº 36, Setembro - Outubro.
- Sherer, F. M. (1988), "Corporate Take-Overs: The Efficiency Arguments", *Journal of Economic Perspectives*, 2, pp. 69-82.
- Sherer, F. M. e D. Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3 th edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Smith, K. (1999), "The Revenue Chase", in *Banking Strategies*, Chicago.
- Stein, J. (1997), "Internal Capital Markets and The Competition for Corporate Resources", *Journal of Finance*, 52, pp. 111-134.
- Stiglitz, J.E., (1994), "The Role of the State in Financial Markets", in PROCEEDINGS of the World Bank, *Conference on Development Economics*, Washington, DC: WorldBank..

Sutherland, E. (1991), *Estabelecendo Ligações Entre Tecnologia de Informação e a Estratégia Empresarial*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, Dezembro de 1990 – Março de 1991, nº IX, pp. 23-28.

Tavares, C., (1996), " O Sistema Bancário Português: Desenvolvimento Recente e Perspectivas Futuras ", *Ciclo de Conferências: O Sistema Financeiro Português 1996*, Universidade Autónoma de Lisboa.

Theil, H. (1967), *Economics and Information Theory*, North Holland Pub. Co

Tiner, J.(1999)," Bad Old Days for Bankers", *The Banker*, pp. 24-26, Set.

UNCTAD (2000), "Efeito das Fusões e Aquisições Transfronteiriças no Desenvolvimento e Análise das Questões de Política que se Colocam a Esse Respeito", Nota da secretaria da UNCTAD (TD/B/COM.2/EM.7/2,8 de Junho de 2000).

Weston, J., F. Kwang, S. Chung e J. A. Siu (1998), *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, 2 nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.